



# IZVJEŠTAJ O EVALUACIJI

Strategije obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u  
jedinicama lokalne samouprave Federacije Bosne i  
Hercegovine za period 2016.–2020. godina

Konsultantica: Snežana Mišić Mihajlović

juli 2020. godina

## Sadržaj

SKRAĆENICE .....	3
1. UVOD.....	4
1.1. Predmet i ciljevi evaluacije.....	4
2. IZVRŠNI SAŽETAK.....	5
2.1. Glavni nalazi evaluacije .....	5
2.2. Zaključci i preporuke .....	6
3. KONTEKST EVALUACIJE .....	8
3.1. Sažete informacije o Strategiji obuke za JLS u FBiH .....	8
3.2. Kratki prikaz ranijih evaluacija .....	9
4. METODOLOŠKI PRISTUP I PROVEDENE AKTIVNOSTI .....	10
4.1. Evaluacijski kriteriji i evaluacijska pitanja .....	10
4.2. Metodološki pristup.....	10
5. OPĆA OCJENA NAPRETKA U REALIZACIJI STRATEŠKIH CILJEVA, PROGRAMA I MJERA .....	11
6. NALAZI EVALUACIJE .....	12
3.1. Nalazi prema evaluacijskim kriterijima .....	12
3.1.1. Nalazi evaluacije za temu Relevantnost.....	12
3.1.2. Nalazi evaluacije za temu Učinkovitost.....	13
3.1.3. Nalazi evaluacije za temu Djelotvornost.....	21
3.1.4. Nalazi evaluacije na temu Utjecaj.....	22
3.1.5. Nalazi evaluacije za temu Održivost .....	24
7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE .....	27
8. DODACI.....	31
8.1. Dodatak 1: Evaluacijski plan.....	31
8.2. Dodatak 2: Raspored radnih sastanaka .....	34
8.3. Dodatak 3: Pregled održanih obuka za uposlenike u periodu 2016-2019 u okviru Sistema obuke za JLS (ADS) .....	35
8.4. Dodatak 4: Pregled održanih obuka za izabrane zvaničnike u periodu 2016-2019 u okviru Sistema obuke za JLS (SOGFBiH) .....	40

## SKRAĆENICE

ADSFBIH	Agencija za državnu službu Federacije BiH
BiH	Bosna i Hercegovina
FBiH	Federacija Bosne i Hercegovine
GV/OV	gradsko vijeće/općinsko vijeće
JLS	jedinice lokalne samouprave
KTO	Koordinaciono tijelo za obuku
LMS	Learning Management Systems
MTS	Municipal Training System <i>(bos. Projekat Sistem obuke za jedinice lokalne samouprave)</i>
NVO	Nevladine organizacije
RLO	Regionalni lokalitet za obuku
SOGFBiH	Savez općina i gradova Federacije BiH
UNDP	Razvojni program Ujedinjenih naroda

# 1. UVOD

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je početkom 2016. godine usvojila Strategiju obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2016.-2020.<sup>1</sup> (u daljem tekstu: Strategija obuke). U posljednjoj godini strateškog perioda, Agencija za državnu službu FBiH (ADS) inicirala je evaluaciju Strategije obuke sa namjerom da se identifikuju postignuća, prepreke i naučene lekcije u proteklom periodu (2016-2019), koje mogu poslužiti za definisanje novih strateških pravaca nakon 2020. godine.

Stručna podrška za evaluaciju Strategije obuke obezbijeđena je u okviru Programa jačanja javnih institucija u Bosni i Hercegovini (BiH), koji finansira Njemačko savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj, a provodi GIZ<sup>2</sup>. U procesu evaluacije učestvovala su sve institucije i akteri Sistema obuke, a posebno Koordinaciono tijelo za obuku (KTO) i Savez općina i gradova Federacije BiH (SOGFBiH).

## 1.1. Predmet i ciljevi evaluacije

Evaluacija Strategije obuke je provedena u skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine<sup>3</sup> i Uredbom o evaluaciji strateških dokumenta u Federaciji Bosne i Hercegovine<sup>4</sup>. Nalazi, zaključci i preporuke predmetne evaluacije poslužiće da se ključnim akterima pruže informacije o statusu postignuća Strategije obuke i osiguraju kvalitetne ulazne informacije za narednu strategiju.

Ciljevi evaluacije odnose se na procjenu sljedećih evaluacijskih kriterija:

- **relevantnost** odnosno usklađenost strateških ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama;
- **učinkovitost** – procijeniti koliki je napredak postignut u ostvarenju strateških ciljeva, kao posljedica intervencije, te da li je bilo neželjenih promjena i nepredviđenih posljedica;
- **djelotvornost** – utvrditi koliko se efikasno koriste resursi i finansijska sredstva, te da li se koriste u skladu s ciljevima i akcionim planovima Strategije obuke;
- **utjecaj** – analizirati obim promjena i posljedica razvojne intervencije te usklađenost efekata sa potrebama ciljnih grupa;
- **održivost** promjena i efekata - procijeniti finansijsku i institucionalnu održivost Sistema obuke i utvrditi da li su postojeći kapaciteti odgovarajući za realizaciju Strategije obuke.

Na temelju izvršene analize i procjene, evaluacijom će se:

- identificirati uspješne aktivnosti i pristupe, te prepreke i poteškoće u provedbi Strategije obuke;
- formulirati preporuke i načini za prevladavanje identificiranih poteškoća;
- formulirati preporuke za slijedeći strateški dokument.

---

<sup>1</sup> Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je na svojoj 41. sjednici, održanoj 18.2.2016. godine donijela Odluku o usvajanju Strategije obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2016.-2020. („Službene novine FBiH“ broj 14/16)

<sup>2</sup> Program se zasniva na Sporazumu o saradnji između Bosne i Hercegovine i Savezne Republike Njemačke. Njemačko savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ) je u tom cilju ovlastilo Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH za provedbu njemačkog doprinosa u programu. Glavni partner u Bosni i Hercegovini je Ured koordinatora za reformu javne uprave. ADS je korisnik Programa.

<sup>3</sup> „Službene novine Federacije BiH“, broj: 32/17 od 28.04.2017. godine

<sup>4</sup> „Službene novine Federacije BiH“, broj: 74/19 od 09.10.2019. godine

## 2. IZVRŠNI SAŽETAK

Vlada Federacije Bosne i Hercegovine je početkom 2016. godine usvojila Strategiju obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2016-2020. U posljednjoj godini strateškog perioda, Agencija za državnu službu FBiH inicirala je evaluaciju Strategije obuke sa namjerom da se identifikuju postignuća, prepreke i naučene lekcije iz implementacije, koje mogu poslužiti za definisanje novih strateških pravaca nakon 2020. godine.

Stručna podrška za predmetnu evaluaciju obezbijedena je u okviru Programa jačanja javnih institucija u Bosni i Hercegovini (BiH), koji finansira Njemačko savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj, a provodi GIZ. U procesu evaluacije učestvovala su sve institucije i akteri Sistema obuke, a posebno Koordinaciono tijelo za obuku (KTO) i Savez općina i gradova Federacije BiH (SOGFBiH).

Evaluacija Strategije obuke je provedena u skladu sa Zakonom o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine i Uredbom o evaluaciji strateških dokumenta u Federaciji Bosne i Hercegovine.

### 2.1. Glavni nalazi evaluacije

Nalazi evaluacije ukazuju na to da je Sistem obuke postigao visok nivo finansijske i institucionalne održivosti zahvaljujući naporima domaćih institucija. Glavni nalazi po evaluacijskim kriterijima su:

**Relevantnost** svih strateških ciljeva je potvrđena u okolnostima koje su vladale u prethodnom periodu. Učesnici obuka potvrđuju da su teme i modaliteti izvođenja obuka bili u skladu sa njihovim potrebama.

**Učinkovitost** provedbe Strategije obuke procijenjena je kao stepen realizacije akcionog plana, koji iznosi 80% (31 od 39 mjera realizirano u potpunosti ili djelomično): 36% (14) mjera je u potpunosti realizirano, 44% (17) mjera je djelomično realizirano, a 20% (8) mjera nije realizirano. Institucije sistema obuke su postigle različite stepene realizacije: ADS je postigao 93%, SOGFBiH 58%, a KTO 20%. Gledano po strateškim ciljevima, svi ciljevi su djelomično ostvareni i u svim strateškim oblastima postoji prostor za poboljšanja u narednom periodu.

**Djelotvornost** Sistema obuke, procijenjena na osnovu raspoloživih finansijskih parametara i izjava učesnika, je relativno visoka i obuke se izvode uz povoljan omjer cijene i kvaliteta. Prosječne cijene jedne obuke za uposlenike, kao i prosječne cijene obuka po polazniku smanjivale su se iz godine u godinu zahvaljujući uštedama u materijalnim troškovima. Obuke za izabrane zvaničnike također se organizuju na djelotvoran način.

**Utjecaj** Strategije obuke je relativno visok, što je ostvareno kroz djelomično ostvarenje strateških ciljeva:

- Finansijska održivost je postignuta za dio obuka za uposlenike (ADS), ali nije postignuta za obuke izabranih zvaničnika (SOGFBiH).
- Kapaciteti pojedinačnih institucija nisu jednaki, a mehanizmi njihove koordinacije su djelomično učinkoviti.
- Pozitivni rezultati postignuti su u domenu unaprjeđenja kvaliteta obuka, ali mjerenja učinaka obuka nisu dovoljno razvijena.
- Solidni rezultati ostvareni su na promociji Sistema obuke i jačanju svijesti uposlenika i izabranih zvaničnika o potrebi usavršavanja; te aktivnosti treba provoditi u kontinuitetu.

**Održivost** Sistema obuke, u smislu finansijske i institucionalne održivosti, je na visokom nivou. S obzirom da je Sistem obuke iniciran u saradnji sa UNDP-om, od velike je važnosti njegov uspješan transfer na domaće institucije.

## 2.2. Zaključci i preporuke

### *Preporuke za izradu novog strateškog okvira Sistema obuke za JLS*

Dosadašnji strateški pristup je bio učinkovit i djelotvoran, te se preporučuje nastaviti planiranje novog strateškog okvira uz razmatranje dvije opcije:

Opcija A: Izrada jedne strategije za Sistem obuke za JLS – zajednička strategija ADS-a i SOG-a, sa modularnom strukturom

Da bi se Sistem obuke očuvao kao jedinstven sistem, preporučuje se izrada jedne Strategije obuke za JLS, koja bi imala modularnu strukturu – jasno definirane nadležnosti institucija (ADS-a i SOGFBiH) za dijelove (module) strateškog dokumenta. Za novi strateški dokument preporučuju se sljedeći fokusi:

- Dalje jačanje finansijske održivosti;
- Unaprjeđenje institucionalnih kapaciteta Sistema obuke;
- Poboljšanje kvaliteta obuka potrebno je kontinualno raditi u skladu sa novim tehnologijama, pristupima i kontekstom u kojem rade JLS (npr. in-house obuke, mentorstvo, online obuke, itd.);
- Unaprjeđenje metodologije za mjerenje učinaka obuka i primjena metodologije u praksi.

Proces izrade i strukturu nove Strategije obuke treba metodološki uskladiti sa Uredbom o izradi strateških dokumenta u Federaciji BiH. U strukturi dokumenta treba predvidjeti sve nivoe intervencije (strateški ciljevi – prioriteta – mjere – projekti) i preciznije definirati indikatore. U operativnom dijelu (akcionom planu), preporučuje se jasnije definiranje institucionalnih nadležnosti (nosioca implementacije) i dodavanje informacija o procjeni finansijskih sredstava za projekte i mjere. Potrebno je napraviti jasne poveznice između strateških ciljeva, prioriteta i mjera Strategije obuke za JLS i strategija ADS-a i SOGFBiH.

Postojanje jedinstvenog dokumenta Strategije obuke zahtijeva uređenu koordinaciju između institucija Sistema obuke kroz mandat posebno imenovanog tijela (poput KTO-a) i/ ili kroz institucionalizirane sastanke ključnih aktera (npr. na osnovu memoranduma o saradnji).

Opcija B: Ne kreira se posebna strategija za Sistem obuke za JLS – strateški pravci Sistema obuke u JLS integriraju se u strategije ADS-a i SOGFBiH

Ukoliko rukovodstvo ADS-a, SOGFBiH i KTO-a procijene da postojeće okolnosti nisu pogodne za izradu jednog dokumenta Strategije (npr. nedostatak sredstava za izradu posebne Strategije obuke; nepostojanje zajedničkih stavova o implementaciji strateškog dokumenta), postoji opcija da svaka institucija integriira obuke za JLS u svoj strateški dokument.

Određeni nivo komunikacije između ADS-a i SOGFBiH treba bi osigurati i u ovoj opciji, da bi se adekvatno planirale obuke i izbjegla preklapanja. Procjenjuje se da bi ova opcija bila finansijski manje zahtjevna i polučila djelotvorne rezultate, ali bi mjerenje učinkovitosti obuka za JLS bilo fragmentirano.

### *Preporuke za unaprjeđenje obuka*

Radi **podizanja motivacije zaposlenika i izabranih zvaničnika za učešće na obukama**, treba razmotriti sljedeće preporuke:

- Osigurati stalnu promociju Sistema obuke;
- Revidirati metodologiju za provođenje analize potreba za obukom;
- Planirati interesantne teme i metode učenja, posebno kreirati nove module obuke za izabrane zvaničnike i poboljšati kvalitet paketa online obuka;
- Jačati funkciju kontrole kvaliteta u Sistemu obuke;

- Institucije Sistema obuke (ADS, SOGFBiH) trebaju održavati stratešku komunikaciju sa trenerima kako bi se blagovremeno planirali trenerski angažmani, edukacija trenera i pripreme za obuke.

**Funkciju obuke u JLS treba institucionalizirati** kroz nastojanja da se ojača funkcija upravljanja ljudskim resursima u JLS i poveže sa obukom. U ranijem periodu, ADS je ulagao napore da normativno i funkcionalno poveže koncept obuka sa upravljanjem ljudskim resursima. Takve napore treba nastaviti fokusirajući se na transformaciju funkcije kontakt osoba za obuku uposlenika u funkciju upravljanja ljudskim resursima.

**Provesti analizu funkcionalnosti RLO** i prilagoditi koncept regionalnih lokaliteta novim okolnostima za izvođenje obuka (u posljednjem periodu povećan je broj in-house i online obuka).

**Urediti normativni okvir Sistema obuke** da bi se omogućile i/ ili olakšale planirane promjene. Prvenstveno treba raditi na:

- Izmjenama Zakona o državnoj službi radi unaprjeđenja funkcije ljudskih resursa;
- Izmjenama Zakona o namještenicima, radi uvođenja namještenika u Sistem obuke;
- Izmjenama Uredbe o stručnom usavršavanju da bi se povezala funkcija obuke sa ostalim funkcijama ljudskih resursa;
- Usklađivanju podzakonskih akata radi regulisanja online obuka i elektronskog učenja.
- Unaprjeđenju akata u JLS, kojima bi se regulisala sva pitanja u vezi izvođenja obuka u svim JLS.
  - o Od posebnog interesa bilo bi uređivanje normativnih akata općinskih/gradskih vijeća kako bi se propisala obaveza vijećnika da pohađaju obuke i obaveza stručne službe općinskog/gradskog vijeća da priprema planove obuka za vijećnike.

### 3. KONTEKST EVALUACIJE

#### 3.1. Sažete informacije o Strategiji obuke za JLS u FBiH

Strategija obuke za period 2016-2020. godina kreirana je da bi se lokalnim vlastima u FBiH olakšalo vršenje brojnih nadležnosti u složenom društveno-ekonomskom i političkom kontekstu, koji dodatno otežavaju krizne situacije (prirodne nepogode, često razornih razmjera; migrantska kriza; pandemija Kovid-19; itd.). Rezilijentnost lokalnih zajednica i kapacitet lokalnih administracija za pružanje usluga u velikoj mjeri zavise od znanja i vještina uposlenih u lokalnim administracijama, kao i sposobnosti izabranih zvaničnika za donošenje adekvatnih odluka. U opisanom kontekstu, Sistem obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave (JLS) u FBiH djeluje kao jedan segment šire reforme javne uprave i provodi se kao dugoročan proces kontinuiranih obuka.

Ključne institucije i nosioci realizacije mjera iz Strategije obuke su ADS i SOGFBiH. Da bi se osigurala saradnja i koordinacija rada ovih institucija, Vlada FBiH je imenovala KTO<sup>5</sup>, u čijem članstvu su predstavnici Federalnog ministarstva pravde – Zavoda za javnu upravu, ADS-a i JLS.

Opći cilj Strategije obuke, te strateški ciljevi, programi i mjere za period 2016-2020. godina, definirani su u skladu sa uvjetima okruženja i procijenjenim potrebama za obukom u periodu izrade strateškog dokumenta. Osnovni elementi Strategije obuke prikazani su u tabeli ispod.

<b>Opći cilj:</b> <b>Stabilan i održiv sistem obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine, koji kroz svoju učinkovitost podupire provođenje reformskih procesa i unaprjeđuje kvalitet usluga usmjerenih na građane</b>			
<b>SC1:</b> <b>OSIGURANJE FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI SISTEMA OBUKE</b>	<b>SC2:</b> <b>JAČANJE KAPACITETA AKTERA SISTEMA OBUKE I RAZVOJ MEHANIZAMA ZA NJIHOVU KOORDINACIJU</b>	<b>SC3:</b> <b>UNAPRJEĐENJE KVALITETA I METODA MJERENJA UČINKA OBUKA</b>	<b>SC4:</b> <b>JAČANJE SVIJEŠTI JLS I DRUGIH AKTERA O ZNAČAJU OBUKE I OSIGURAVANJE PODRŠKE SISTEMU OBUKE</b>
PROGRAM Realizacija modela finansijske održivosti	PROGRAM Kadrovsko i tehničko jačanje kapaciteta nosilaca sistema obuke	PROGRAM Planiranje i realizacija programa obuke	PROGRAM Promocija sistema obuke
PROGRAM Iznalaženje drugih izvora finansiranja obuke	PROGRAM Uređenje normativnog okvira sistema obuke	PROGRAM Osiganje kontinuiteta u kvalitetu obuke	PROGRAM Osiganje podrške sistemu obuke
	PROGRAM Unaprjeđenje mehanizama koordinacije između aktera sistema obuke	PROGRAM Uspostavljanje metodološkog okvira za mjerenje učinka obuke	
<b>Mjere (ukupno 39 mjera)</b>			

<sup>5</sup> Rješenje o imenovanju članova Koordinacijskog tijela za obuku u okviru sistema obuke za jedinice lokalne samouprave ("Službene novine Federacije BiH", broj 24/15)



Rukovodstvo ADS-a, kao inicijator predmetne evaluacije, ima visok interes za procjenu postignuća i korištenje preporuka evaluacije za kreiranje nove Strategije obuke, i izražava ambiciju za značajno unaprjeđenje obuka u narednom periodu. Članovi Koordinacionog tijela za obuku (KTO) i rukovodstvo Saveza općina i gradova FBiH (SOGFBiH) također pružaju podršku procesu evaluacije i izražavaju interes da dalja unaprjeđenja.

### 3.2. Kratki prikaz ranijih evaluacija

U toku 2012. godine Vlada Federacije i SOGFBiH usvojili su prvi strateški dokument za uspostavu i izgradnju sistema obuke u FBiH. Period do 2015. godine bio je obilježen naporima i aktivnostima na izgradnji institucija za funkcioniranje Sistema obuke. U nezavisnom Izvještaju o evaluaciji dostignuća u primjeni Strategije obuke za uposlene i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH u periodu 2011-2015. godina konstatuje se da su Sistem obuke odlično ocijenili svi akteri – institucije sistema obuke, izvođači i polaznici. U tom periodu prepoznata je stalna potreba za obukom predstavnika JLS, čime je stvorena obaveza institucija Sistema obuke da u potpunosti preuzmu Sistem i nastave edukaciju.

U okviru implementacije Strategije obuke u periodu 2011-2015. godina najznačajniji rezultati odnose se na:

- formalno uspostavljene strukture za upravljanje Sistemom obuke,
- uspostavljene funkcije obuke u JLS,
- uspješno izveden veliki broj obuka,
- izgrađena osnova za uspostavu sistema kvaliteta obuke.

S druge strane, nedovoljni rezultati zabilježeni su u domenu finansijske održivosti. Iako je model finansijske održivosti bio kreiran, finansiranje od strane jedinica lokalne samouprave nije se dešavalo u praksi.

Opći zaključak evaluacije prethodne Strategije obuke (2011-2015) bio je da su institucionalna i finansijska održivost Sistema još uvijek nedovoljno stabilne, te da se fokus Strategije obuke za period 2016-2020. mora prebaciti na jačanje i održivo funkcioniranje postojećih struktura. Nadalje, preporučeno je da se naredna Strategija obuke harmonizira sa procesom reforme javne uprave i strateškim dokumentima FBiH i kantona koji utiču na rad JLS, a u skladu s nadležnostima za lokalnu samoupravu u FBiH i sa zahtjevima procesa evropskih integracija. U skladu sa tim preporukama definirani su strateški pravci za period 2016-2020. godina, kao što je opisano u prethodnom poglavlju.

## 4. METODOLOŠKI PRISTUP I PROVEDENE AKTIVNOSTI

### 4.1. Evaluacijski kriteriji i evaluacijska pitanja

Evaluacija se vrši na osnovu pet ključnih kriterija evaluacije: relevantnost, učinkovitost, djelotvornost, utjecaj i održivost. Za svaki kriterij razrađena su pitanja, čija je svrha vođenje procesa prikupljanja i analize podataka, te formuliranje nalaza i pratećih preporuka:

1. **RELEVANTNOST (USKLAĐENOST)** odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama:
  - U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih skupina?
2. **UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST) – obim ostvarivanja ciljeva strateških dokumenata kroz poređenje polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora:**
  - U kojoj mjeri je postignuti napredak u ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na definirane očekivane rezultate?
  - Ukoliko napredak k ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući, koji faktori na to utječu?
3. **DJELOTVORNOST (EFIKASNOST)** - omjer planiranih i ostvarenih učinaka i predviđenih (korištenih) resursa radi postizanja optimalnog rezultata:
  - U kojoj mjeri su financijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti iz strategije?
4. **UTJECAJ** – obim (pozitivnih i negativnih) promjena nakon realiziranih strateških mjera (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost učinaka s potrebama ciljnih grupa, uz osvrt na učinke i utjecaj na muškarce, žene i socijalno ugrožene grupe građana
  - Da li je razina realizacije strateških ciljeva zadovoljavajuća?
5. **ODRŽIVOST** - trajnost pozitivnih promjena i učinaka:
  - U kojoj mjeri je postignuta finansijska i institucionalna održivost Sistema obuke?

### 4.2. Metodološki pristup

U svrhu provedbe evaluacije koristio se metodološki pristup usklađen sa Uredbom o evaluaciji strateških dokumenata u FBiH. Metodološki pristup podrazumijeva korištenje kvantitativnih i kvalitativnih metoda, ali s većim naglaskom na kvalitativne metode. Glavni analitički alat uključio je detaljnu analizu dostupne ključne dokumentacije, analizu podataka o realizaciji Akcionog plana Strategije obuke, analizu ostalih dostupnih podataka te proces prikupljanja analitičkih podataka s zainteresiranim stranama putem intervjua.

Intervjui su održani putem online platforme. U toku grupnih i pojedinačnih intervjua ispitano je ukupno 30 osoba (15 žena; 15 muškaraca), koje predstavljaju ADS, SOGFBiH, KTO, kontakt osobe za obuku u JLS, učesnike obuka i trenere (detaljan raspored radnih sastanaka nalazi se u Dodatku 2). Svrha intervjua bila je prikupljanje podataka o stavovima, mišljenjima i percepcijama aktera koji su izravno učestvovali u Sistemu obuke i onih koji sudjeluju u procesima pripreme, provedbe i praćenja Strategije obuke u svojstvu nositelja mjera odnosno u svojstvu korisnika usluga sistema obuke.

Istraživačkim radom analizirana je raspoloživa dokumentacija koja se odnosi na provedbu Strategije obuke. Lista pregledanih dokumenata je sastavni dio Evaluacijskog plana i nalazi se u Dodatku 1. Preliminarni nalazi, zaključci i preporuke prezentirani su članovima KTO-a na sastanku 01.07.2020. godine.

## 5. OPĆA OCJENA NAPRETKA U REALIZACIJI STRATEŠKIH CILJEVA, PROGRAMA I MJERA

Na osnovu nalaza evaluacije opća ocjena o napretku u realizaciji strateških ciljeva Strategije obuke je da je postignut visok nivo finansijske i institucionalne održivosti Sistema obuke zahvaljujući naporima domaćih institucija. Obuke uposlenika i izabranih zvaničnika predstavljaju dio šire reforme javne uprave i pozitivno doprinose reformskim procesima u FBiH. Postoji konsenzus svih institucija i polaznika Sistema obuke o tome da se zahvaljujući dosadašnjim obukama poboljšao kvalitet usluga, koje JLS pružaju građanima. U tom smislu, podaci o realizaciji mjera ukazuju na relativno visok stepen ispunjenja strateških ciljeva i općeg cilja Strategije obuke.

### **Strateški cilj 1: Osiguranje finansijske održivosti sistema obuke**

- Sistem obuke – dio koji implementira ADS, je postao finansijski održiv, što je odlično postignuće uzimajući u obzir da JLS do 2016. godine nisu sufinansirale Sistem i to je bio veliki rizik za njegovu ukupnu održivost.
- U dijelu obuka, koje implementira SOGFBiH, postignuta je djelomična održivost. Jedan razlog je u tome što JLS plaćaju godišnje članirane SOGFBiH i mnogi (grado)načelnici nisu spremni da plaćaju dodatne iznose za obuke vijećnika.

### **Strateški cilj 2: Jačanje kapaciteta aktera sistema obuke i razvoj mehanizama za njihovu koordinaciju**

- Sve strukture za funkcioniranje Sistema obuke su uspostavljene i akteri sistema obuke su unaprijedili kapacitete.
- ADS ima najnaprednije kapacitete za organiziranje i vođenje obuka, kao i provođenje ostalih aktivnosti planiranih Strategijom obuke, s obzirom da su ostvarili stepen realizacije od 93%.
- SOGFBiH ima slabije razvijene kapacitete za implementaciju Strategije obuke i postigao je stepen realizacije mjera od 58%.
- KTO je u manjoj mjeri ispunio obaveze iz akcionog plana (20%), a u domenu koordinacije između institucija Sistema obuke uloga KTO bila je djelomično učinkovita.

### **Strateški cilj 3: Unaprjeđenje kvaliteta i metoda mjerenja učinka obuka**

- Postignut je veliki uspjeh u tome da su JLS shvatile značaj obuka i počele povezivati stepen poboljšanja rada i kvaliteta usluga JLS sa kvalitetnim obukama.
- Većina polaznika obuka i kontakt osoba za obuke procjenjuje da su poboljšali kvalitet postojećih usluga i proširenje usluga u JLS u direktnoj vezi sa obukama, posebno obukama uposlenika.
- Moduli obuka i vrste obuka za izabrane zvaničnike nisu značajno unaprijeđeni u proteklom periodu i trebaju se inovirati.
- U domenu mjerenja učinaka obuka, učinjeni su napori da se razviju metode mjerenja, ali još uvijek ne postoje adekvatni indikatori, koji govore o tome koliko se nova znanja koriste nakon obuka.

### **Strateški cilj 4: Jačanje svijesti JLS i drugih aktera o značaju obuke i osiguravanje podrške sistemu obuke**

- Korisnici obuka (JLS) su prihvatili Sistem obuke i usklađuju sopstvene planove stručnog usavršavanja sa planovima koje donose institucije Sistema obuke.
- Spremnost na sufinansiranje obuka uposlenika od strane JLS je dokaz o prihvatanju Sistema obuke i o tome da JLS percipiraju obuke uposlenika kao koristan mehanizam za stručno usavršavanje.
- U dijelu obuka za izabrane zvaničnike, još uvijek nije sazrela svijest rukovodstva JLS o potrebama obuka i ne vide učinke Sistema.

U zaključku, može se reći da je realizacija Strategije obuke u proteklom periodu bila uspješna i da je uspostavljen funkcionalan i održiv Sistem. S obzirom da je Sistem obuke iniciran u saradnji sa UNDP-om, od velike je važnosti zabilježiti njegov uspješan transfer na domaće institucije.

## 6. NALAZI EVALUACIJE

Nalazi evaluacije prikazani su po ključnim kriterijima i pitanjima evaluacije. Svakoj temi posvećeno je jedno poglavlje. Na početku poglavlja navedena su evaluacijska pitanja koja su odgovorena pod obrađenom temom te su potom izneseni nalazi evaluacije. Na osnovu nalaza, u nastavku Izvještaja prikazani su zaključci analize i preporuke kojima se predstavlja prijedlog rješavanja problema iznesenog u zaključcima ili se predlažu načini kako dalje unaprijediti sistem provedbe Strategije obuke.

### 3.1. Nalazi prema evaluacijskim kriterijima

#### 3.1.1. Nalazi evaluacije za temu Relevantnost

Nalazi evaluacije po kriteriju relevantnosti izvedeni su postavljanjem pitanja: U kojoj mjeri su odabrani ciljevi i provedene mjere relevantni, odnosno usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih skupina?

#### **Relevantnost općeg cilja i strateških ciljeva Strategije obuke:**

Opći cilj Strategije obuke stavlja fokus na održivost Sistema obuke, i to u funkciji održivosti širih reformskih procesa i kvaliteta usluga koje JLS isporučuju krajnjim korisnicima (građanima). S obzirom da definicija općeg cilja uzima u obzir kvalitet usluga za krajnje korisnike, ovaj cilj je adekvatno definiran i relevantan.

Strateški cilj 1 odnosi se na osiguranje finansijske održivosti sistema obuke, jer je finansijska održivost u momentu izrade Strategije obuke za period 2016-2020. godina bila u tek u povoju. U posmatranom periodu, finansijska održivost je bila veoma relevantna. U okviru ADS-a postignut je visok stepen održivosti zahvaljujući dosljednoj primjeni Odluke o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH<sup>6</sup>. U SOGFBiH, pomenuta Odluka zaživjela je u manjoj mjeri. Aspekt finansijske održivosti ne smije se zanemariti u budućnosti, a rukovodstvo institucija Sistema obuke treba odlučiti da li je finansijska održivost strateški prioritet ili je situacija dovoljno stabilna da finansijska održivost postane operativni prioritet.

Strateški cilj 2 bavi se jačanjem kapaciteta aktera sistema obuke i razvoj mehanizama za njihovu koordinaciju. Procjenjuje se da je ovaj cilj relevantan u okolnostima, u kojima je Sistem obuke djelovao u proteklom periodu. Također se procjenjuje da je cilj relevantan za budući period, s obzirom da od kapaciteta pojedinačnih institucija i kvaliteta njihove koordinacije zavisi učinkovitost cjelokupnog Sistema obuke.

Strateški cilj 3 stavlja fokus na unaprjeđenje kvaliteta i metoda mjerenja učinka obuka. I pored značajnih postignuća, u okviru ovog cilja potrebno je predvidjeti intenzivniji rad da bi se provođenje obuka (dizajn programa obuka) čvršće povezao sa učincima. Mjerenje učinaka zaslužuje posebnu pažnju i stoga je ovaj cilj relevantan i za naredni period.

Strateški cilj 4 odnosi se na jačanje svijesti JLS i drugih aktera o značaju obuke i osiguravanje podrške sistemu obuke. Ovaj cilj jeste relevantan. Na svim pitanjima promocije i jačanja svijesti različitih aktera treba raditi u kontinuitetu, jer se time doprinosi jačanju i održivosti Sistema obuke, što u konačnici dovodi do ispunjenja općeg cilja.

U kontekstu potrebe za procjenom usklađenosti strukture Strategije obuke sa Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine, može se zaključiti da je postojeća struktura ciljeva (opći cilj i strateški ciljevi) u velikoj mjeri usklađena sa Uredbom. Međutim, struktura Strategije obuke nije usklađena sa Uredbom u domenu definiranja indikatora za strateške ciljeve (nisu definirani

---

<sup>6</sup> „Službene novine FBiH“, broj 50/14

indikatora) i formata za operativne segmente – definiranje prioriteta, mjera, projekata i pripadajućih indikatora.

**Relevantnost provedenih programa obuke:** Svi intervjuirani uposlenici JLS – učesnici obuka ADS-a izjavljuju da je Sistem obuke izuzetno uspješan, prvenstveno zahvaljujući tome što su teme obuka relevantne; modaliteti provođenja obuka su prilagođeni uposlenicima – posebno se cijeni brzina reakcije ADS-a u toku pandemije, kada su sve obuke uspješno prebačene na online rad; cijene obuka su prihvatljive i JLS redovno uplaćuju planirana sredstva.

Obuke u okviru SOGFBiH obuhvatale su izabrane zvaničnike, kao primarnu ciljnu grupu polaznika, i uposlenike. Utvrđeno je da su teme obuka bile relevantne, ali u nekim JLS bilo je teško motivirati vijećnike za učešće. Osjeća se potreba za osvježavanjem postojećih i kreiranjem novih modula obuke, što je za SOGFBiH bio izazov u proteklom periodu zbog nedostatka finansija.

Prilikom dizajniranja novih programa obuke, učesnici preporučuju da se uzmu u obzir nove okolnosti u smislu da se unaprijedi kvalitet online obuka i da se osveži metodologija za analizu potreba za obukom, kako bi se teme obuka dinamičnije i fleksibilnije prilagođavale stvarnim potrebama. Učesnici obuka su posebno istakli potrebu za uvođenjem novih specijalističkih obuka za uposlenike, te dodatnim prilagođavanjem uvodnih obuka i drugih obuka za izabrane zvaničnike, kako bi se povećala njihova motivacija za učešće na obukama.

### 3.1.2. Nalazi evaluacije za temu Učinkovitost

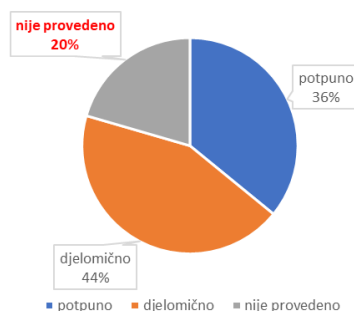
Nalazi evaluacije po kriteriju učinkovitosti izvedeni su postavljanjem pitanja:

- U kojoj mjeri je postignuti napredak u ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na definirane očekivane rezultate?
- Ukoliko napredak k ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući, koji faktori na to utiču?

Ostvarenje strateških ciljeva procijenjeno je kroz nivo postignuća u realizaciji programa i pripadajućih mjera za svaki strateški cilj. Za nivo mjera u akcionom planu su definirani izlazni rezultati, koji su za potrebe ove evaluacije prihvaćeni kao indikatori očekivanih rezultata mjera. Izvještaj o realizaciji akcionog plana zaključno sa 2019. godinom uzet je kao mjerodavan za izvođenje procjena o stepenu realizacije mjera, te stepenu realizacije programa i strateških ciljeva, s obzirom da nisu definirani indikatori na nivou programa i strateških ciljeva.

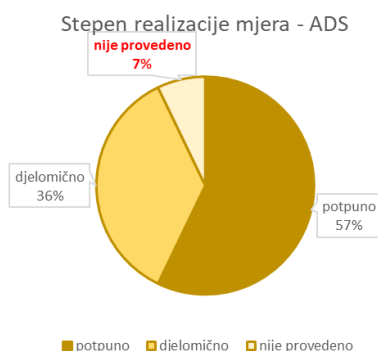
Akcioni plan predvidio je realizaciju 4 strateška cilja kroz 10 programa i 39 mjera. Stepenu realizacije akcionog plana iznosi 80% (31 od 39 mjera realizirano u potpunosti ili djelomično). Preciznije, 36% (14) mjera je u potpunosti realizirano, 44% (17) mjera je djelomično realizirano, a 20% (8) mjera nije realizirano – prikazano na grafikonu sa zbirnim pregledom (ispod).

Stepenu realizacije mjera - zbirni pregled

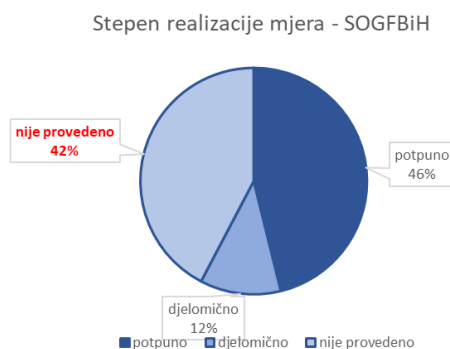


### Stepen realizacije mjera po ključnim nosiocima implementacije (ADS i SOGFBiH)

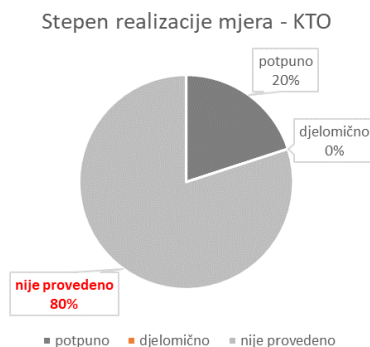
**ADS:** Stepen realizacije mjera za koje je nosilac bio ADS samostalno ili sa drugim organizacijama, iznosi 57% (26 od 28 mjera ADS-a). Preciznije, 57% (16) mjera je u potpunosti realizirano, 36% (10) mjera je djelomično realizirano, a 7% (2) mjera nije realizirano – prikazano na grafikonu ispod.



**SOGFBiH:** Stepen realizacije mjera za koje je nosilac bio SOGFBiH samostalno ili sa drugim organizacijama, iznosi 58% (15 od 26 mjera SOGFBiH). Preciznije, 46% (12) mjera je u potpunosti realizirano, 12% (3) mjera je djelomično realizirano, a 42% (11) mjera nije realizirano – prikazano na grafikonu ispod.



**KTO** se pojavljuje kao nosilac 10 mjera (5 samostalno i 5 sa ADS-om i/ili SOGFBiH) u akcionom planu Strategije obuke. Od 5 mjera, gdje je KTO jedini nosilac implementacije, samo jedna mjera je u potpunosti ostvarena, a 4 mjere nisu provedene (stepen implementacije: 20%) – prikazano na grafikonu ispod.



### *Stepen realizacije mjera po strateškim ciljevima*

**Strateški cilj 1** realizira se kroz 2 programa i 7 mjera.

U okviru ADS-a solidni rezultati postignuti su u oba programa, jer je realiziran model finansijske održivosti (u skladu sa Odlukom o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH) i privučeni su dodatni izvori finansiranja. ADS je u cijelosti realizirao mjere za redovno ažuriranje baze (excel) i ulaznih parametara modela (na osnovu izvršenja operativnog budžeta prethodne godine); promoviranje modela finansijske samoodrživosti; kontakte sa JLS u vezi potraživanja sredstava; prezentiranje sistema obuke međunarodnim organizacijama; i prezentiranje sistema NVO i vladinom sektoru u BiH.

SOGFBiH je uspješno implementirao aktivnosti u sklopu programa Realizacija modela finansijske održivosti, ali nije implementirao aktivnosti u programu Iznalaženje drugih izvora finansiranja obuke. Finansijska održivost dijela obuka koje provodi SOGFBiH nije postignuta.

KTO je u cijelosti realizirao mjeru za izvještavanje Vladi o realizaciji modela, ali nije realizirao mjeru koja se odnosi na analizu učinkovitosti sistema i prijedlog korektivnih mjera.

**Strateški cilj 2** realizira se kroz 3 programa i 16 mjera.

**ADS** je u cijelosti realizirao mjere za kontinuiranu edukacija/stručno usavršavanje ključnih osoba u sistemu obuke, unaprjeđenje tehničkih kapaciteta u okviru sistema obuke i kreiranje registra svih izvršenih obuka u JLS. Nešto manji stepen provedbe zabilježen je u domenu saradnje sa regionalnim akterima vezano za obuku (70%) i unaprjeđenja normativnog okvira (vezivanje funkcija obuke sa ostalim funkcijama ljudskih resursa kroz podzakonske akte – 80%; Iniciranje donošenja internih akata o obuci u JLS gdje isti ne postoje – 50%). Mjera za iniciranje izmjena Pravilnika o unutarnjoj organizaciji u JLS koje nemaju uposlenike zadužene za obuku nije realizirana.

**SOGFBiH** je uspješno implementirao dio aktivnosti za institucionalno jačanje, ali nije postignut napredak u aktivnostima koje se odnose na unaprjeđenje modula obuka (npr. Kontinuirana edukacija/stručno usavršavanje ključnih osoba u sistemu obuke; Unaprjeđenje tehničkih kapaciteta u okviru sistema obuke) i uređenje normativnog okvira sistema obuke.

**KTO:** Mjere, za čiju realizaciju je zadužen KTO (3 mjere: Analiza funkcionalnosti regionalnih lokaliteta za obuku – RLO; Revidiranje poslovnika o radu KTO u smislu koordinacije; Uspostavljanje mehanizma koordinacije sa akterima sistema obuke u RS), nisu provedene.

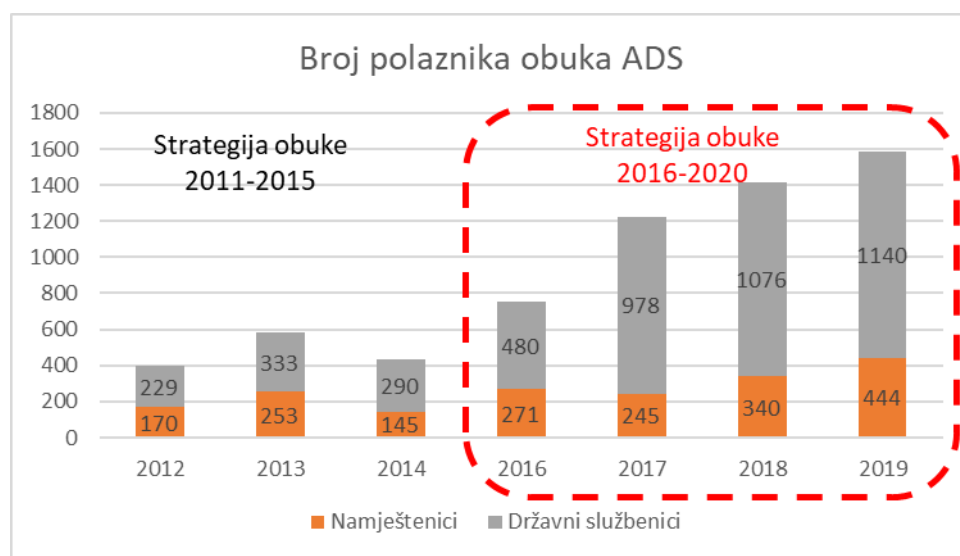
**Strateški cilj 3** realizira se kroz 3 programa i 12 mjera.

**ADS** je u cijelosti realizirao mjere za izradu plana i kataloga obuke; izvršenje plana obuke za uposlene u JLS; sprovođenje odredaba uredbe o odabiru trenera; analizu kvaliteta izvođenja obuke, i revizija standarda ocjenjivanja i angažovanja trenera; i motiviranje praktičara iz JLS za trenerski angažman. Nešto slabija realizacija mjera bilježi se u domenu unaprjeđenja metodologije sprovedbe analize potreba za obukom u JLS u smislu povezivanja sa učinkom obuke (80%); unaprjeđenja platformi i modula za e-učenje (50%); razvoja metodologije mjerenja učinka (70%); te testiranja i primjene usvojene metodologije mjerenja učinka obuka u odabranim JLS (10%).

Za svaku kalendarsku godinu se utvrđuje Program obuke za JLS, na osnovu rezultata godišnje Analize potreba za obukom i stručnim usavršavanjem uposlenih u JLS (APO). Pored tematskih oblasti koje se

obrađuju putem klasičnih obuka, od 2017. godine metodološki je unaprijeđen Sistem obuke uvođenjem *In-house* obuka i *Mentorstva*, koje se realiziraju na osnovu pojedinačnih zahtjeva JLS. Ovaj metod obuka pokazao se korisnim i poželjnim, što pokazuje povećan broj realiziranih obuka i povećan broj polaznika iz godine u godinu.

U periodu 2016-2019. godina, u organizaciji ADS-a održane su ukupno 83 obuke (detaljniji podaci su u Dodatku 3) na kojima je učestvovalo 4974 uposlenika (od toga oko 74% državnih službenika i 26% namještenika). Grafikon (ispod) daje uporedni prikaz broja polaznika obuke, sa podacima o broju državnih službenika i namještenika, po godinama u periodu važeće Strategije obuke 2016-2020 (protekli period od 4 godine, 2016-2019) i u periodu prethodne Strategije obuke 2011-2015 (podaci dostupni za 3 godine<sup>7</sup>, 2012-2014).



U prosjeku godišnje je održana 21 obuka u periodu 2016-2019, što je 4 puta veći broj obuka godišnje u odnosu na godišnji prosjek u periodu prethodne Strategije. Prosječan broj polaznika godišnje u periodu 2016-2019, iznosio je 1244, što je 2,6 puta više od prosječnog broja polaznika godišnje u periodu 2012-2014.

**SOGFBiH** je u periodu 2016-2019. godina organizirao ukupno 79 obuka na kojima je učestvovalo 1232 polaznika, vijećnika i uposlenika JLS (detaljniji podaci su u Dodatku 4). Na grafikonu ispod vidi se uporedni prikaz broja polaznika obuke po godinama u periodu važeće Strategije obuke 2016-2020 (protekli period od 4 godine, 2016-2019) i u periodu prethodne Strategije obuke 2011-2015 (podaci dostupni za 3 godine<sup>8</sup>, 2012-2014).

U prosjeku godišnje je održano 20 obuka u periodu 2016-2019, što je za 3 obuke godišnje više u odnosu na godišnji prosjek u periodu prethodne Strategije. Prosječan broj polaznika godišnje u periodu 2016-2019, iznosio je 308, što je više od prosječnog broja polaznika godišnje u periodu 2012-2014 (291 polaznik).

<sup>7</sup> Izvor: Izvještaj o evaluaciji postignuća u primjeni Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine 2011-2015. (MTS projekat, maj 2015. godine)

<sup>8</sup> Izvor: Izvještaj o evaluaciji postignuća u primjeni Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine 2011-2015. (MTS projekat, maj 2015. godine)



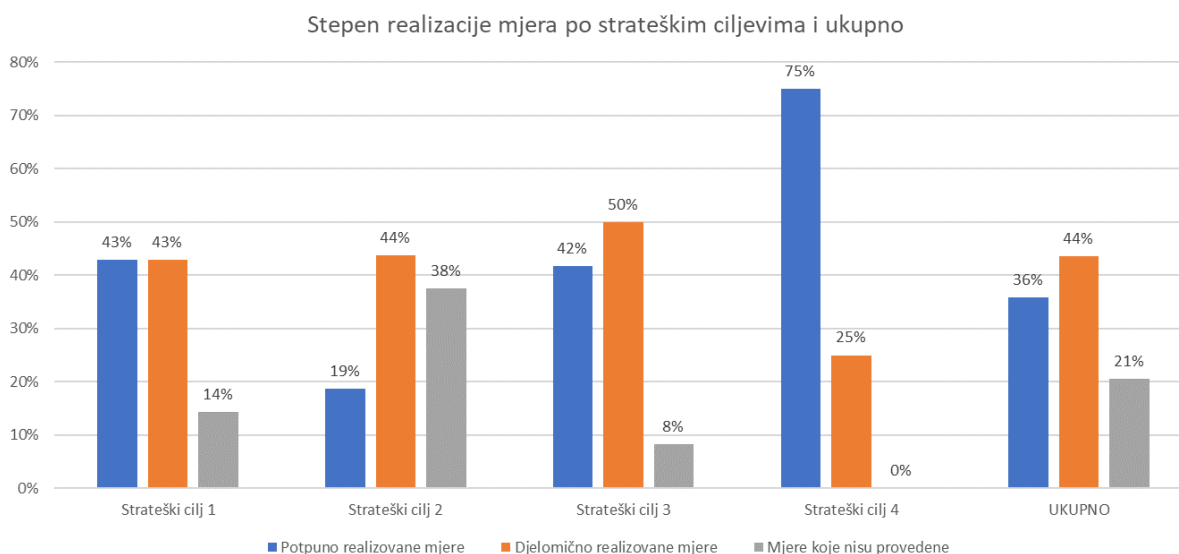


**Strateški cilj 4** realizira se kroz 2 programa i 4 mjere.

**ADS** je u cijelosti realizirao mjere za organiziranje konferencija na temu obuke i redovan kontakt sa medijima u cilju promocije sistema obuke. Djelomično je realizirana mjera za osiguranje promocije rada ADS-a na web prezentacijama JLS (50%).

**SOGFBiH** je promovirao obuke preko svojih kanala komuniciranja, prevenstveno putem web stranice i Facebook-a. Promotivne aktivnosti su bile redovne, ali planiraju se intenzivnije aktivnosti promocije u narednom periodu. Do kraja 2020. godine aktiviraće se nova web stranica SOGFBiH, koje će omogućiti više promocije prema članicama i medijima.

**Zbirni prikaz stepena realizacije mjera po strateškim ciljevima** nalazi se na narednom grafikonu. Najviše potpuno realiziranih mjera bilježi se u okviru Strateškog cilja 4, a najviše mjera koje nisu provedene u Strateškom cilju 2. Međutim, svi ciljevi su djelomično ostvareni i u svim strateškim oblastima postoji prostor za poboljšanja u narednom periodu.



Nalazi evaluacije na temu učinkovitost obuhvataju i zapažanja i najznačajnija postignuća identificirana od strane učesnika obuka i ključnih aktera Sistema obuke, kako slijedi:

### Obuke uposlenika

- **ADS ima kapacitet za redovni nadzor svih obuka uposlenika.** Učesnici obuka cijene to što direktor ADS-a sve pomno prati i pozdravi učesnike obuka.
- Značajna karakteristika Sistema obuke za JLS i veliko postignuće u realizaciji Strategije obuke odnosi se na **uključenost namještenika u obuke** koje organizuje ADS. Ovaj aspekt je u praksi zaživio, ali još uvijek nije adekvatno normativno riješen i to je jedan od zadataka za naredni period. Svi intervjuirani akteri smatraju da namještenike treba još više uključivati u obuke, s obzirom da oni obavljaju značajne i zahtjevne poslove (naročito u kriznim situacijama), a u prosjeku imaju niži stepen stručne spreme u odnosu na državne službenike.
- Fleksibilnost ADS-a u primjeni Strategije obuke je koristan pristup, koji cijene učesnici obuka i treneri. Oni smatraju da se ADS stalno prilagođavala potrebama korisnika; kad su prepoznali da su klasični vidovi obuka prevaziđeni, uvođeni su novi oblici obuka, poput mentorstva, webinarara, itd.
- **Zainteresiranost uposlenika za edukacije je relativno visoka u većini JLS;** često je veći broj prijavljenih kandidata za obuku u odnosu na broj raspoloživih mjesta. Ipak treba raditi na povećanju motivacije uposlenika za obuke, posebno starijih kadrova, službenika koji duži niz godina rade na istim poslovima i smatraju da sve znaju, itd. Za to su vrlo bitne kontakt osobe za obuku u JLS, koje tjeraju i motiviraju uposlenike.
- **Odabir pogodnog službenika za kontakt osobu za obuke je od velikog značaja** za uspješno provođenje obuka za uposlenike u JLS. Kontakt osobe trebaju imati odgovarajuće formalne nadležnosti i biti proaktivne u poticanju uposlenika na učešće u obukama.

### Obuka izabranih zvaničnika

- U dijelu obuka za izabrane zvaničnike **ostvarenja su niža u odnosu na plan.** Razlog djelomično leži u činjenici da se vijećnici rotiraju po izbornim ciklusima, tako da nema kontinuiteta u izgradnji kapaciteta pojedinaca, kao što je to slučaj sa uposlenicima. Uz to, primijetno je manji interes izabranih zvaničnika za obuke u odnosu na interes uposlenika.
- U sklopu obuka izabranih zvaničnika postoji potreba da se obrađuju teme od značaja za poboljšanje efikasnosti odlučivanja na lokalnom nivou, a na osnovu analize potreba.
  - o Na primjer, dio intervjuiranih aktera smatra da postoji puno problema u komunikaciji i saradnji između gradskih/općinskih vijeća i (grado)načelnika, te bi u narednom periodu trebalo predvidjeti obaveznu obuku za vijećnike o nadležnostima gradskog/općinskog vijeća i (grado)načelnika, načinima saradnje i funkcioniranja organa uprave.

### Mjerenje učinaka obuke

- Među intervjuiranim osobama postoji percepcija o tome da obuke pozitivno utiču na učinke zaposlenih i kvalitet pruženih usluga. U nekoliko JLS smatraju da je puno kvalitetnije pružanje usluga prema građanima otkada postoji odsjek za obuku.
- Nadalje, svi intervjuirani akteri preporučuju da se mjerenju učinaka obuke posvećuje više pažnje u budućnosti. Svi su svjesni da je ovo veoma kompleksno pitanje. I pored značajnih napora da se razvije i počne primjenjivati metodologija za mjerenje učinaka obuke, organizatori obuka suočeni su sa nizom izazova (npr. ključna pitanja su kako realno procijeniti

znanja učesnika i kako garantovati pošten odnos polaznika prilikom popunjavanja testa), na čijem rješavanju treba intenzivno raditi u budućnosti.

### Regionalni lokaliteti za obuku (RLO)

- Učesnici obuka zadovoljni su činjenicom da je dio obuka bio organiziran na njima bližim lokacijama. U prethodnom strateškom periodu bilo je osposobljeno 5 RLO-a u okviru Sistema obuke. Međutim, na pojedinim lokalitetima, došlo je do promjene u odnosu rukovodstva JLS prema organizaciji obuka (npr. na pojedinim lokalitetima uskraćuje se korištenje opreme, sale, i sl.). Iz tih razloga, ADS je organizirao obuke i na drugim lokalitetima, što je bilo uspješno i dobro prihvaćeno, te bi koncept korištenja RLO trebalo analizirati i prilagoditi novim okolnostima.

### Online obuke

- U prethodnom periodu (prije pandemije) e-kursevi nisu bili dovoljno posjećeni, i pored kontinuirane promocije od strane ADS-a. Uposlenici JLS nemaju naviku da samostalno uče i preferiraju konvencionalne (učioničke) obuke. Jedan od razloga je i nedovoljna tehnička opremljenost učesnika (loša IT oprema i nedostupan internet u institucijama).
- U 2020. godini, u promijenjenim uslovima rada usljed pandemije COVID 19, uvedene su online obuke i webinar i koji su veoma posjećeni. Učesnici obuka i treneri ADS-a naročito cijene brzinu i fleksibilnost kojom je ADS uveo online obuke putem zoom platforme. Učesnici obuka smatraju da je to dobro rješenje za obuke u uslovima krize i rukovodstvo pojedinih JLS je podsticalo zaposlenike da iskoriste vrijeme u toku izolacije za online obuke.
- Iako e-moduli obuka u okviru ranije uspostavljenog LMS sistema<sup>9</sup> nisu zaživjeli u mjeri u kojoj se očekivalo, webinar i na zoom platformi su dobro prihvaćeni i sve više se koriste. Webinar i su još uvijek odvojeni od LMS sistema i to je izazov, koji ADS planira riješiti<sup>10</sup>.
- U momentu evaluacije, identificiran je niz prednosti i nedostataka webinar a, ali ipak se može zaključiti da webinar i funkcionišu bolje nego što se na početku moglo predvidjeti.
- Za buduće obuke, većina učesnika i trenera smatra da webinar i ne bi trebali postati jedini vid obuka, jer se značajan dio novih znanja usvaja kroz lične kontakte između učesnika obuke i između trenera i učesnika.

Sumarni pregled prednosti i nedostataka webinar a nalazi se u tabeli ispod.

Prednosti webinar a	Nedostaci webinar a
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omogućava se učešće većeg broja zaposlenika u odnosu na konvencionalne seminare;</li> <li>- Bolje se organizuje vrijeme; puno se nauči, a učesnici utroše manje vremena za obuku (jer ne putuju do određene lokacije).</li> <li>- Online platforme su pogodne za osvježavanje znanja i kraće obuke; a manje učinkovite za temeljno usvajanje novih znanja.</li> <li>- Manji je trošak za organiziranje obuka, a nema troška za putovanje učesnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treneri smatraju da broj učesnika webinar a treba ograničiti na 20; prevelik broj učesnika dovodi do konfuzije. Posebno kada obuku izvodi jedan trener, teško je sve pratiti.</li> <li>- Iz ugla trenera, teže je pratiti reakcije učesnika.</li> <li>- Učesnici lakše izgube pažnju.</li> <li>- Za pojedine teme, online komunikacija je prepreka za isporuku kvalitetnih predavanja, organiziranje vježbi i prenošenje novih znanja učesnicima (npr. za obuke u oblasti odnosa s javnošću).</li> </ul>

<sup>9</sup> Sistem za upravljanje učenjem (Learning Management System –LMS)

<sup>10</sup> Nova tehnička rješenja planiraju se razviti uz podršku GIZ-a

Prednosti webinarara	Nedostaci webinarara
<p>(manja su izdvajanja iz budžeta JLS i povoljnije je za učesnike).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivacija učesnika ista je za online i konvencionalne obuke (zainteresirani učesnici su aktivni, a oni koji nisu isključuju se bez obzira na koji način se radi).</li> <li>- Povoljno je to što je ADS predvidio uvodnu prezentaciju sa uputstvima za korištenje zoom-a.</li> <li>- Osoblje ADS-a lakše organiziruje logistiku;</li> <li>- Moguće je istovremeno komunicirati i pismenim putem (chat), a i usmeno na obuci;</li> <li>- Učesnici, koji imaju tehničke uslove, mogu prisustvovati seminaru u svako vrijeme i sa svakog mjesta;</li> <li>- Zainteresiranim učesnicima webinarari omogućavaju potpunu posvećenost i pažnju za vrijeme trajanje cijele obuke (na konvencionalnim obukama pauze često prekidaju kontinuitet u radu i odvlače pažnju sa sadržaja i diskusije).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvođenje grupnog rada putem zoom platforme je veliki izazov, npr. problematično je spojiti u grupu ljude koji se ne poznaju od ranije i ne vide se, upute za vježbu oduzimaju dosta vremena, itd.</li> <li>- Učesnici nekada nisu tehnički opremljeni za webinarare (npr. nemaju mikrofona i/ili kameru, pa samo slušaju predavače i diskusiju ili se mogu uključiti samo putem poruka).</li> <li>- Treneri moraju posjedovati dovoljno znanja za korištenje zoom platforme.</li> <li>- Procjenu prethodnog znanja učesnika lakše je provesti na konvencionalnom treningu.</li> <li>- Mogući su tehnički problemi, npr. slaba internet veza, prekidi veze, itd.</li> </ul>

### Normativni okvir

- Postojeći normativni okvir nije prepreka za izvođenje obuka, ali određeni segmenti trebaju se unaprijediti i uskladiti sa novim okolnostima. Tu se prvenstveno misli na izmjene podzakonskih akata, kako bi se reguliralo korištenje webinarara i elektronsko učenje, kao i učešće namještenika u obukama ADS-a.
- Normativni okvir za institucionaliziranje obuka na lokalnom nivou je različit u svakoj JLS. Neke JLS imaju općinski pravilnik za edukacije/ stručno usavršavanje, a neke imaju plan edukacija, koji se oslanja na planove ADS-a. Za navedene akte postoje primjeri dobre prakse, koji su promovirani prema svim JLS (preko kontakt osoba za obuke).

### Analiza potreba za obukom uposlenika

- Analiza potreba za obukom i stručnim usavršavanjem uposlenih u JLS (APO) se provodi svake godine. APO se provodi u isto vrijeme za sve organe uprave u FBiH, ali se za JLS sačinjavaju posebni upitnici, intervjui, sastanci/fokus grupe. Dobijeni podaci se posebno analiziraju i prikazuju kao jedna cjelina u okviru Izvještaja o provedenoj APO<sup>11</sup>.
- Intervjuirani učesnici obuka zadovoljni su temama, ali osjećaju potrebu da se uvede više specijalističkih obuka (kao primjer, navedene su oblasti: geodezija, GIS, poljoprivreda), a smanji broj općih obuka.
- Na osnovu izjava intervjuiranih osoba stiče se utisak da provođenje APO (procedure, obrasci, vremenski ciklusi) nije dovoljno poznato učesnicima obuka, pa čak ni kontakt osobama za obuku u JLS. S obzirom da je u okviru APO 2019. godine na upitnik odgovorilo samo 29 JLS

<sup>11</sup> Svi izvještaji su dostupni na web stranici [www.o5buke.adsfbih.gov.ba](http://www.o5buke.adsfbih.gov.ba) u dijelu „Ključni dokumenti“, podmeni „Analize“

(36% od ukupnog broja JLS u FBiH), čini se da bi procedure i promociju APO prema JLS trebalo osvježiti.

- Intervjuirani treneri smatraju da bi APO mogla biti učinkovitija kada bi se ciljne grupe polaznika pitale za probleme sa kojima se susreću u radu, a teme obuka osmišljavale naknadno.

#### Komunikacija sa trenerima

- Treneri su izrazili interes da održavaju redovnu komunikaciju sa ADS-om prvenstveno radi okvirnog planiranja angažmana za tekuću godinu, ali i radi sopstvenog usavršavanja (učešće u treningu trenera) i blagovremene pripreme obuka kroz komunikaciju sa prijavljenim učesnicima.
- U kontekstu povećane potrebe za održavanjem online obuka, pojedini treneri su izrazili potrebu za obukom za korištenje online platformi (npr. alata u zoom aplikaciji).

#### 3.1.3. Nalazi evaluacije za temu Djelotvornost

Nalazi evaluacije po kriteriju djelotvornosti izvedeni su postavljanjem pitanja: .U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti iz strategije?

ADS organizuje logistiku za obuke za uposlenike JLS na jednostavan način i cijene su prihvatljive za JLS. Sufinansiranje su prihvatili (grado)načelnici, tako da se u budžetima JLS izdvajaju i sredstva za Sistem obuke i prateći materijalni troškovi za polaznike (smještaj, putovanje). Sve govori u prilog tome da su obuke djelotvorne i da se sa raspoloživim budžetom isporučuju korisne obuke. Kontakt osobe za obuku u JLS ističu da su obuke ADS-a u potpunosti prilagođene potrebama i interesima javne uprave, za razliku od obuka konsultantskih kuća, koje su često dizajnirane iz pozicije privatnog sektora i dosta su skuplje.

Ako se kao mjere djelotvornosti uzmu prosječna cijena jedne obuke i prosječna cijena obuka po jednom polazniku, evidentno je da se prosječne cijene jedne obuke za uposlenike, kao i prosječne cijene obuka po polazniku smanjuju iz godine u godinu (tabela ispod).

Godina	Sufinansiranje Sistema obuke – ADS iz budžeta JLS *) (KM)	Broj obuka	Broj polaznika	Prosječna cijena jedne obuke (KM)	Prosječna cijena obuka po jednom polazniku (KM)
2016.	40.910,00	12	751	3409,17	54,47
2017.	41.078,00	17	1223	2416,35	33,59
2018.	44.872,00	21	1416	2136,76	31,69
2019.	44.115,00	33	1584	1336,82	27,85

\*) Napomena: Za izračunavanje parametara u ovoj tabeli korišteni su podaci o sufinansiranju Sistema obuke iz budžeta JLS. Ukupni iznosi troškova obuke po godinama iznose: 2016.godine: 118.587,00 KM; 2017.godine: 106.574,00 KM; 2018.godine: 111.275,63 KM; 2019.godine: 135.299,00 KM.

**SOGFBiH** također organizuje jednostavne logističke aranžmane i većina obuka izvodi se u ciljnim JLS, posebno obuke za vijećnike, koje se izvode u salama za sjednice općinskog/gradskog vijeća. Međutim, mali broj JLS uplaćuje sredstva za obuke, s obzirom da JLS plaćaju članarinu SOGFBiH i često smatraju da članarina uključuje i troškove obuka (više detalja u poglavlju 3.1.5.).

Za obuke SOGFBiH ne mogu se izračunati mjere djelotvornosti na uporediv način kao za ADS, s obzirom da se u računovodstvu SOGFBiH mogu izdvojiti jedino iznosi budžeta koji uplaćuju JLS, a ne mogu se prikazati sredstva donatorskih projekata utrošena za obuke, jer se ti iznosi ne mogu izdvojiti iz ukupnih iznosa projektnih budžeta. Naime, većina provedenih obuka finansirana je iz projekata, u kojima je segment obuke bio samo jedan dio aktivnosti.

Na osnovu raspoloživih podataka ne može se izvući precizna ocjena o stepenu djelotvornosti, ali se može zaključiti da se obuke izvode uz povoljan omjer cijene i kvaliteta.

#### *3.1.4. Nalazi evaluacije na temu Utjecaj*

Nalazi evaluacije po kriteriju utjecaja izvedeni su postavljanjem pitanja: Da li je razina realizacije strateških ciljeva zadovoljavajuća?

Za procjenu utjecaja Strategije obuke, ostvarenja strateških ciljeva mjere se na osnovu podataka, koji su korišteni kao nalazi evaluacije na teme Učinkovitost, Djelotvornost i Održivost. Razlog je u tome što indikatori ostvarenja strateških ciljeva (indikatori utjecaja) nisu definirani u sklopu Strategije obuke.

#### **Strateški cilj 1: Osiguranje finansijske održivosti sistema obuke**

Na osnovu podataka o finansijskoj održivosti, zaključuje se da je ADS uspio primijeniti Odluku o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH. Dakle, Sistem obuke – dio koji implementira ADS, je postao finansijski održiv, što je odlično postignuće uzimajući u obzir da JLS do 2016. godine nisu sufinansirale Sistem i to je bio veliki rizik za njegovu ukupnu održivost.

Pomenuta Odluka nije zaživjela kada je u pitanju dio obuka, koje implementira SOGFBiH. Jedan razlog je u tome što JLS plaćaju godišnje članarine za aktivnosti koje SOGFBiH provodi u njihovom interesu. Obuke nisu uključene u te članarine, ali mnogi (grado)načelnici nisu spremni da plaćaju dodatne iznose za obuke vijećnika.

Može se zaključiti da je Strateški cilj 1 djelomično ispunjen.

#### **Strateški cilj 2: Jačanje kapaciteta aktera sistema obuke i razvoj mehanizama za njihovu koordinaciju**

Sve strukture za funkcioniranje Sistema obuke su uspostavljene i akteri sistema obuke su unaprijedili kapacitete.

Procjenjuje se da ADS ima najnaprednije kapacitete za organiziranje i vođenje obuka, kao i provođenje ostalih aktivnosti planiranih Strategijom obuke, s obzirom da su ostvarili stepen realizacije od 93% (uračunate su mjere koje je ADS potpuno i djelomično implementirao).

SOGFBiH ima slabije razvijene kapacitete za implementaciju Strategije obuke. Iako su obuke izvođene kvalitetno, moduli obuka su zastarjeli, a sistemi promocije, naplate i koordinacije sa drugim

institucijama Sistema obuke nisu učinkoviti. Stepem realizacije mjera SOGFBiH u Strategiji obuke bio je 58% (uračunate su mjere koje je SOGFBiH potpuno i djelomično implementirao).

KTO je djelomično ispunjavao svoj mandat, u skladu sa Rješenjem o imenovanju članova KTO<sup>12</sup> i Poslovníkom o radu KTO. Kada je u pitanju realizacija mjera iz akcionog plana Strategije obuke, KTO nije bio učinkovit. Realizacija zadataka KTO u domenu koordinacije između institucija Sistema obuke bila je djelomično učinkovita, između ostalog zato što Stručna služba SOGFBiH nije zastupljena u članstvu KTO, a članovi KTO ispred JLS nisu imali uređenu komunikaciju sa Stručnom službom i rukovodstvom SOGFBiH.

Na osnovu navedenog, procjenjuje se da je Strateški cilj 2 djelomično ostvaren i da u budućnosti treba uložiti dodatne napore za jačanje pojedinačnih institucija i mehanizama njihove koordinacije u zavisnosti od toga na koji način će se kreirati strateški okvir za Sistem obuke.

### **Strateški cilj 3: Unaprjeđenje kvaliteta i metoda mjerenja učinka obuka**

U domenu unaprjeđenja kvaliteta obuka, postignut je veliki uspjeh u tome da su JLS shvatile značaj obuka i da su počele povezivati stepen poboljšanja rada i kvaliteta usluga JLS sa kvalitetnim obukama. Većina polaznika obuka i kontakt osoba za obuke u JLS procjenjuje da su poboljšani kvalitet postojećih usluga i proširenje usluga u JLS u direktnoj vezi sa obukama, posebno obukama uposlenika. Nadalje, kada su u pitanju obuke uposlenika, intervjuirane osobe smatraju da su znanja sa obuka multiplicirana u nekim JLS, gdje je uvriježena praksa prenosa znanja među uposlenicima. Moduli obuka i vrste obuka za izabrane zvaničnike nisu značajno unaprijeđeni u proteklom periodu i trebaju se inovirati.

U domenu mjerenja učinaka obuka, iako su učinjeni napori da se razviju i pilotiraju metode mjerenja učinaka, još uvijek ne postoje adekvatni kvalitativni ili kvantitativni indikatori, koji govore o tome koliko se nova znanja koriste nakon obuka. Na tom planu treba dodatno raditi u budućnosti.

Može se procijeniti da je Strateški cilj 3 djelomično ostvaren, s obzirom da su postignuća visoka u domenu unaprjeđenja kvaliteta obuka, a relativno niska u domenu mjerenja učinaka obuka.

### **Strateški cilj 4: Jačanje svijesti JLS i drugih aktera o značaju obuke i osiguravanje podrške sistemu obuke**

Kao rezultat provođenja mjera u okviru ovog cilja, korisnici obuka (JLS) su prihvatili Sistem obuke i usklađuju sopstvene planove stručnog usavršavanja sa planovima koje donose institucije Sistema obuke. Spremnost na sufinansiranje obuka uposlenika od strane JLS je dokaz o prihvatanju Sistema obuke i o tome da JLS percipiraju obuke uposlenika kao koristan mehanizam za stručno usavršavanje. U dijelu obuka za izabrane zvaničnike, još uvijek nije sazrela svijest rukovodstva JLS o potrebama obuka i ne vide učinke Sistema. Uloga SOGFBiH i koristi od obuka nisu bile adekvatno prezentirane JLS, s obzirom da veliki izazov leži u činjenici da se izabrani zvaničnici biraju svake četiri godine i većina osoba se promijeni.

Opća procjena na osnovu dostupnih podataka govori u prilog tome da je Strateški cilj 4 djelomično ostvaren. Treba voditi računa da se aktivnosti na promociji Sistema obuke i jačanju svijesti i motivacije uposlenika i izabranih zvaničnika o potrebi usavršavanja provode u kontinuitetu.

---

<sup>12</sup> Rješenje o imenovanju članova Koordinacijskog tijela za obuku u okviru Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave („Službene novine FBiH“, broj 24/15)

### 3.1.5. Nalazi evaluacije za temu Održivost

Nalazi evaluacije po kriteriju održivosti izvedeni su postavljanjem pitanja: U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?

#### Finansijska održivost Sistema obuke za JLS

Finansijska održivost Sistema obuke zavisi od sufinansiranja JLS prema ADS-u i SOGFBiH, kako je regulisano Odlukom o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH. Pored toga, institucije Sistema obuke uspijevaju obezbijediti dodatna sredstva, uglavnom od međunarodnih organizacija i donatora, ali sredstva JLS su ključna za održivost.

#### ADS

Podaci o sufinansiranju Sistema obuke od strane JLS za obuke uposlenika (ADS) nalaze se u tabeli ispod.

ADS – Finansiranje Sistema obuke za JLS, iz budžeta JLS, u periodu 2016- 2019. godina			
Godina	Planirano (KM)	Uplaćeno (KM)	Procenat naplativosti
2016.	45.186,00	40.910,00	90,54%
2017.	45.186,00	41.078,00	90,91%
2018.	45.186,00	44.872,00	99,30%
2019.	45.186,00	44.115,00	97,63%

Iz navedenih podataka vidi se da je ukupni iznos sufinansiranja JLS rastao po godinama u periodu 2016-2018. godina. U 2019. godini sufinansiranje je bilo manje za 1,68% u odnosu na prethodnu godinu (2018.), ali je ipak taj iznos značajno veći (za 7,83%) u odnosu na prvu posmatranu godinu (2016.). Također je evidentna visoka stopa naplativosti sredstava u odnosu na planirani iznos u cijelom posmatranom periodu, što je jedan od dokaza da su rukovodstva JLS prihvatila Sistem obuke.

Pored sredstava iz JLS, ADS obezbjeđuje dodatna sredstva u saradnji sa donatorima (OSCE, GIZ, UNDP, i drugi), koja omogućuju realizaciju dodatnih obuka na različitim lokacijama (i van sjedišta RLO).

Na osnovu navedenih podataka zaključuje se da je Sistem obuke za uposlenike JLS, koji realizira ADS, u potpunosti održiv i finansijski neovisan. To omogućava provedbu svih planiranih aktivnosti u okviru Sistema obuke.

#### SOGFBiH

Podaci o iznosima koje JLS uplaćuju SOGFBiH za obuke izabranih zvaničnika nalaze se u tabeli ispod.

**SOGFBiH –Finansiranje Sistema obuke za JLS, iz budžeta JLS, u periodu 2016- 2019. godina**



Godina	Planirano (KM)	Uplaćeno (KM)	Procenat naplativosti
2016.	5.244,00	2.907,00	55,43%
2017.	15.040,00	14.240,00	94,68%
2018/2019	14.105,00	7.720,00	54,72%

Iz navedenih podataka vidi se da je ukupni iznos finansiranja JLS varirao po godinama u periodu 2016-2018. godina. Najveći procenat naplativosti bio je 2017. godine (95%), a u ostalim godinama bio je oko 55%, što je nedovoljno za finansijsku održivost.

Pored sredstava iz JLS, SOGFBiH je osigurao dodatna donatorska sredstva za obuke, koje su uključivale izabrane zvaničnike, ali i uposlenike JLS. Zahvaljujući tim sredstvima, SOGFBiH je proveo veliki broj obuka, ali nije osigurao održivost kroz finansiranje JLS.

\*\*\*

Na osnovu podataka o finansiranju Sistema obuke zaključuje se da je Sistem obuke za uposlenike JLS, koji realizira ADS, u potpunosti održiv i finansijski neovisan; dok Sistem obuke za izabrane zvaničnike, koji realizira SOGFBiH, nije finansijski održiv. Za obje institucije finansijska održivost je izazov u narednom periodu – ADS treba očuvati stečeni nivo finansijske održivosti, a SOGFBiH treba uložiti dodatne napore za povećanje finansiranja iz budžeta JLS.

#### *Institucionalna održivost Sistema obuke za JLS*

Ključne institucije Sistema obuke su ADS, SOGFBiH i KTO. Njihovi institucionalni kapaciteti za realizaciju Strategije obuke procijenjeni su na osnovu informacija o realizaciji akcionog plana i izjava intervjuiranih osoba.

**ADS:** Sve intervjuirane osobe primjećuju da ADS iz godine u godinu poboljšava kvalitet obuka i unaprjeđuje kapacitete za vođenje Sistema obuke. Učesnici obuka zadovoljni su sveukupnom organizacijom, temama i radom trenera, posebno ističući da je ADS primjer ozbiljnosti u radu u smislu brzine odgovora na potrebe za obukom i krizne situacije (uključujući i fleksibilnost uvođenja online obuka u toku pandemije COVID-19). Visok stepen realizacije mjera iz akcionog plana Strategije obuke (93%), koje spadaju u odgovornost ADS-a, svjedoči o tome da su kapaciteti ove institucije adekvatni.

**SOGFBiH** organizira obuke u jednom segmentu svojih aktivnosti, odnosno usluga koje pruža JLS, kao svojim članicama. U momentu provođenja predmetne evaluacije utvrđeno je da su kapaciteti SOGFBiH za implementaciju Strategije obuke slabije razvijeni i resursi (ljudski, finansijski, tehnički) značajno manji u odnosu na kapacitete ADS-a. Sam proces izvođenja obuka je proveden kvalitetno, ali druge aktivnosti iz Strategije obuke nisu provedene učinkovito (npr. moduli obuka se nisu mogli inovirati usljed nedostatka sredstava; aktivnosti na promociji obuka i koordinaciji sa drugim institucijama Sistema obuke nisu bile intenzivne). Stepenn realizacije mjera SOGFBiH u Strategiji obuke od 58% nije visok i to govori u prilog činjenici da kapaciteti za realizaciju Strategije obuke nisu adekvatni.

**KTO** se sastoji od 6 članova<sup>13</sup>, koji predstavljaju Federalno ministarstvo pravde – Zavod za javnu upravu (2 člana), ADS (2 člana) i JLS (2 člana). Zadatak članova Koordinacijskog tijela je iniciranje redovnih analiza potreba za obukom i usklađivanje prioriteta za obuke; iniciranje izrade i usaglašavanje cjelokupne strategije i planova obuke; nadzor nad realizacijom strategije i planova obuke; razmatranje i poketanje inicijativa za unapređenje zakonskog okvira za obuku i stručno usavršavanje zaposlenih i izabranih zvaničnika u organima lokalne samouprave, uključujući i pitanje postepenog uspostavljanja kontrole i osiguranja kvaliteta obuke; promoviranje stalnog razvoja kapaciteta aktera u okviru sistema obuke.

KTO je implementirao mali broj mjera u odnosu na plan (20%), te očito ovo tijelo nema potrebne kapacitete i/ili nadležnosti za operativno djelovanje i adekvatnu implementaciju Strategije obuke. U domenu koordinacije između institucija Sistema obuke, uloga KTO nije bila dovoljno snažna da bi omogućila intenzivne razmjene iskustava i zajedničke nastupe institucija u zagovaranju za poboljšanja u normativnom okviru i pristup fondovima. Učešće predstavnika JLS u radu KTO je bilo veoma aktivno, ali njihova komunikacija sa Stručnom službom i rukovodstvom SOGFBiH nije bila uređena. Navedene probleme treba adresirati prilikom kreiranja novog strateškog okvira za Sistem obuke.

\*\*\*

I pored nejednakih kapaciteta institucija Sistema obuke, može se reći da je realizacija Strategije obuke u proteklom periodu bila uspješna i da je uspostavljen funkcionalan i održiv Sistem. S obzirom da je Sistem obuke iniciran u saradnji sa UNDP-om, od velike je važnosti zabilježiti njegov uspješan transfer na domaće institucije. U momentu evaluacije, procjenjuje se da je Sistem obuke u potpunom vlasništvu organa FBiH zahvaljujući velikom angažovanju svih aktera sistema, uključujući ADS, SOGFBiH, KTO i JLS.

---

<sup>13</sup> Rješenje o imenovanju članova Koordinacijskog tijela za obuku u okviru sistema obuke za jedinice lokalne samouprave ("Službene novine Federacije BiH", broj 24/15)

## 7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Na osnovu nalaza evaluacije može se izvući generalni zaključak da je Sistem obuke postigao visok nivo finansijske i institucionalne održivosti zahvaljujući naporima domaćih institucija. To je značajno postignuće, s obzirom da je održivost Sistema obuke na kraju proteklog strateškog perioda (2011-2015) bila krhka, te je održivost bila u fokusu Strategije obuke za period 2016-2020. godina.

Također se može zaključiti da obuke uposlenika i izabranih zvaničnika predstavljaju dio šire reforme javne uprave i pozitivno doprinose reformskim procesima u FBiH. Postoji konsenzus svih institucija i polaznika Sistema obuke o tome da se zahvaljujući dosadašnjim obukama poboljšao kvalitet usluga, koje JLS pružaju građanima. U tom smislu, podaci o realizaciji mjera ukazuju na relativno visok stepen ispunjenja strateških ciljeva i općeg cilja Strategije obuke.

Dosadašnji strateški pristup je bio učinkovit i djelotvoran, te se preporučuje nastaviti planiranje novog strateškog okvira na osnovama postojećih elemenata Strategije obuke, uz modifikacije u skladu sa dokumentovanim iskustvima.

### *Preporuke za izradu novog strateškog okvira Sistema obuke za JLS*

Za izradu novog strateškog okvira Sistema obuke ovdje se razmatraju dvije opcije:

- Opcija A: Izrada jedne strategije za Sistem obuke za JLS – zajednička strategija ADS-a i SOG-a, sa modularnom strukturom
- Opcija B: Ne kreira se posebna strategija za Sistem obuke za JLS – strateški pravci Sistema obuke u JLS integriraju se u strategije ADS-a i SOGFBiH

### *Opcija A: Izrada jedne strategije za Sistem obuke za JLS – zajednička strategija ADS-a i SOG-a, sa modularnom strukturom*

Da bi se Sistem obuke očuvao kao jedinstven sistem, **preporučuje se izrada jedne Strategije obuke za JLS, koja bi imala modularnu strukturu – jasno definirane nadležnosti institucija (ADS-a i SOGFBiH) za dijelove (module) strateškog dokumenta.** Time bi se poštivao princip koordinacije i u fazi implementacije, jer bi svaka institucija samostalno nosila odgovornost za implementaciju pojedinačnih projekata.

### **Za novi strateški dokument preporučuju se sljedeći fokusi:**

- Dalje jačanje finansijske održivosti: ADS je postigao visok stepen održivosti, koju je potrebno zadržati; u dijelu obuka za izabrane zvaničnike potrebno je uložiti veće napore da se postigne finansijska održivost.
- Unaprjeđenje institucionalnih kapaciteta Sistema obuke: Pored kapaciteta pojedinačnih institucija, potrebno je poboljšati komunikaciju i koordinaciju između institucija koje čine Sistem obuke.
- Poboljšanje kvaliteta obuka potrebno je kontinualno raditi u skladu sa novim tehnologijama, pristupima i kontekstom u kojem rade JLS (npr. in-house obuke, mentorstvo, online obuke, itd.), kako bi se povećao interes polaznika i učinci.
- Unaprjeđenje metodologije za mjerenje učinaka obuka i primjena metodologije u praksi: Ova aktivnost već je započeta i sporo se realizira, jer je povezana sa puno izazova. Jako je važno nastaviti napore u ovom pravcu, jer je mjerenje učinaka obuke mehanizam za utvrđivanje svrsishodnosti Strategije obuke (omogućava se prikupljanje informacija o indikatorima strateških ciljeva i/ ili općeg cilja Strategije obuke/ tzv. indikatorima utjecaja).

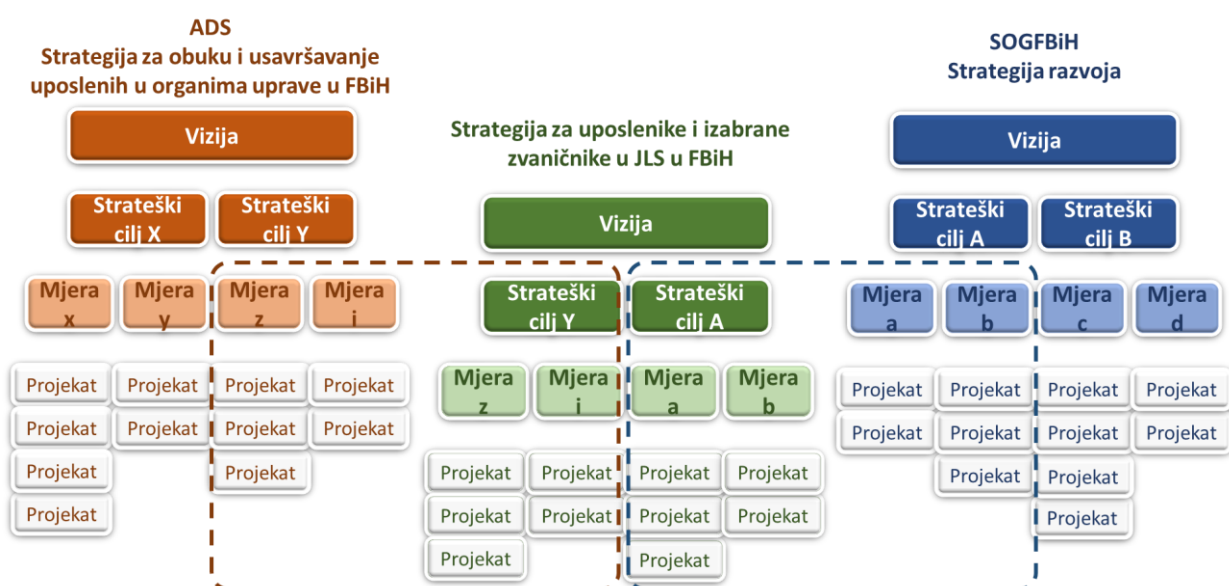
**Proces izrade i strukturu nove Strategije obuke treba metodološki uskladiti sa Uredbom o izradi strateških dokumenta u Federaciji BiH.** Posebno u strukturi dokumenta treba predvidjeti sve nivoe

intervencije (strateški ciljevi – prioriteta – mjere – projekti) i preciznije definirati indikatore za te nivoe intervencija. U operativnom dijelu Strategije obuke (akcionom planu), preporučuje se jasnije definiranje institucionalnih nadležnosti, odnosno nosioca implementacije, i dodavanje informacija o procjeni finansijskih sredstava za projekte i mjere. Prilikom definiranja svih dijelova dokumenta, preporučuje se poštivanje principa „upravljanje zasnovano na rezultatima“ (*eng. results based management*).

U skladu sa principom koordinacije, koji je propisan Uredbom o izradi strateških dokumenata u Federaciji BiH, potrebno je **napraviti jasne poveznice između strateških ciljeva, prioriteta i mjera Strategije obuke za JLS i strategija institucija Sistema obuke** (Strategija za obuku i usavršavanje uposlenih u organima uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine ADS-a; Strategija razvoja SOGFBiH). Također se preporučuje uvezati indikatore Strategije obuke za JLS i indikatore pomenutih strategija ADS-a i SOGFBiH.

Postojanje jedinstvenog dokumenta Strategije obuke bi zahtijevalo **uređenu koordinaciju između institucija Sistema obuke** kroz mandat posebno imenovanog tijela (poput KTO-a) i/ ili kroz institucionalizirane sastanke ključnih aktera (npr. na osnovu memoranduma o saradnji). Dosadašnji nivo komunikacije i saradnje između ADS-a i SOGFBiH treba intenzivirati, jer samostalna i paralelna implementacija aktivnosti treba da doprinosi zajedničkim ciljevima. Sastav i mandat KTO-a treba revidirati. Na primjer, ispred SOGFBiH bili su imenovani predstavnici JLS, koji nisu imali uređenu komunikaciju sa stručnom službom i direktorom SOGFBiH. U narednom periodu bilo bi funkcionalnije uključiti stručnu službu SOGFBiH u koordinaciono tijelo. Uz to, neophodno je da rukovodstvo i osoblje obje institucije održavaju direktnu, čestu i konstruktivnu komunikaciju o realizaciji Strategije obuke. Učešće JLS u radu KTO se pokazalo korisnim i poželjno bi bilo uključiti JLS u buduće mehanizme komunikacije i koordinacije.

Jedan od mogućih načina za preporučene poveznice između strateških dokumenata prikazan je na ilustraciji ispod. Ista ilustracija prikazuje i opciju za modularnu strukturu Strategije obuke za JLS, gdje bi se na nivou mjera mogla napraviti jasna podjela nadležnosti između ADS-a i SOGFBiH. Pored prikazane opcije, moguće su i drugačije poveznice, koje treba istražiti u toku izrade strateškog dokumenta i o njima postići konsenzus ključnih aktera.



Opcija B: Ne kreira se posebna strategija za Sistem obuke za JLS – strateški pravci Sistema obuke u JLS integriraju se u strategije ADS-a i SOGFBiH

Ukoliko rukovodstvo ADS-a, rukovodstvo SOGFBiH i članovi KTO-a procijene da postojeće okolnosti nisu pogodne za izradu jednog dokumenta Strategije (npr. nedostatak sredstava za izradu posebne Strategije obuke; nepostojanje zajedničkih stavova institucija o izradi i kasnijoj implementaciji strateškog dokumenta; i sl.), postoji otvorena opcija da svaka institucija integrira obuke za JLS u svoj strateški dokument.

Procjenjuje se da bi ova opcija bila finansijski manje zahtjevna i polučila djelotvorne rezultate, ali bi mjerenje učinkovitosti i uticaja obuka za JLS bilo fragmentirano i radilo bi se u okviru svake institucije posebno. Time bi se dobila drugačija struktura Sistema obuke.

Određeni nivo komunikacije i koordinacije između ADS-a i SOGFBiH trebalo bi osigurati i u slučaju ove opcije, da bi se adekvatno planirale obuke, izbjegla preklapanja i razmjenjivala iskustva.

#### *Preporuke za unaprjeđenje obuka*

Razviti i implementirati aktivnosti za dodatno **podizanje interesa i motivacije uposlenika i izabranih zvaničnika za učešće na obukama**. Treba razmotriti sljedeće preporuke:

- **Osigurati stalnu promociju Sistema obuke** kroz promotivne pakete posebno osmišljene za različite ciljne grupe. Posebno je važna promocija prema izabranim zvaničnicima, koja se mora ponavljati i osvježavati u skladu sa izbornim ciklusima. Također je važno raditi redovne promocije održanih obuka; za izborne zvaničnike promocija i vidljivost njihovog učešća na obukama je jedan od faktora za povećanu motivaciju za učešće na obukama.
- **Revidirati metodologiju za APO**, koju provodi ADS, kako bi se uključilo više osoba, odnosno JLS. Podešavanje metodologije potrebno je uraditi provođenjem analize nedostataka postojeće metodologije, u saradnji sa JLS.
- **Planirati interesantne teme i metode učenja** za sve ciljne grupe iz JLS da bi se povećao obuhvat polaznika na obukama i unaprijedila finansijska održivost. Informacije prikupljene kroz APO treba analizirati i obuke prilagođavati potrebama i interesima učesnika; na primjer, prilagođavati pakete obuka za izvođenje in-house, putem mentorske podrške i online platformi, obogaćivati sadržaje obuka primjerima dobre prakse i aktuelnim procesima. Posebnu pažnju treba posvetiti dijelu obuka za izabrane zvaničnike i online obukama.
  - o **Kreirati nove module obuke za izabrane zvaničnike**. S obzirom da je to zahtjevan posao, SOGFBiH nije uspio samostalno osigurati dovoljno sredstava za nove module, te se preporučuje aktivnije uključivanje drugih institucija i podrška ADS-a u vidu stručnih savjeta i zajedničkih nastupa prema potencijalnim donatorima. Gledano iz pozicije SOGFBiH, treba revidirati modalitete pružanja obuka i načine naplate obuka za izabrane zvaničnike.
  - o **Poboljšati kvalitet paketa online obuka** i uvrstiti online obuke kao redovan oblik edukacije službenika, posebno rukovodećih službenika.
- Proces izvođenja obuka treba poboljšati kroz **jačanje funkcije kontrole kvaliteta u Sistemu obuke**. Ključni mehanizam je sistem akreditacija za programe obuke i trenere.
- **Institucije Sistema obuke** (ADS, SOGFBiH) **trebaju održavati stratešku komunikaciju sa trenerima** kako bi se omogućilo blagovremeno planiranje trenerskih angažmana, organizirala edukacija trenera (na primjer za korištenje alata za online obuke) i izvršile temeljne pripreme za obuke (poput fasilitacije kontakata između trenera i polaznika, kroz koje bi se utvrdilo polazno znanje i očekivanja polaznika, i sl.).

**Funkciju obuke u JLS treba institucionalizirati** kroz nastojanja da se ojača (institucionalizira) funkcija upravljanja ljudskim resursima u JLS i poveže sa obukom. U ranijem periodu, u toku implementacije Strategije obuke za JLS i Strategije za obuku i usavršavanje uposlenih u organima uprave u FBiH, ADS je ulagao napore da normativno i funkcionalno poveže koncept obuka sa upravljanjem ljudskim resursima (naročito u kontekstu ocjenjivanja rada uposlenika). Takve napore treba nastaviti fokusirajući se na transformaciju funkcije kontakt osoba za obuku uposlenika u funkciju upravljanja ljudskim resursima.

**Provesti analizu funkcionalnosti RLO** i prilagoditi koncept regionalnih lokaliteta novim okolnostima za izvođenje obuka. Iako je u ranijem periodu RLO ocijenjen kao dobar koncept, u narednom strateškom periodu treba preispitati njegovu funkcionalnost, posebno uzimajući u obzir da se u posljednjem periodu o broj in-house i online obuka.

**Urediti normativni okvir Sistema obuke** da bi se omogućile i/ ili olakšale planirane promjene. Prvenstveno treba raditi na:

- Izmjenama Zakona o državnoj službi radi unaprjeđenja funkcije ljudskih resursa;
- Izmjenama Zakona o namještenicima, čime bi se omogućilo uvođenje namještenika u Sistem obuke);
- Izmjenama Uredbe o stručnom usavršavanju da bi se povezala funkcija obuke sa ostalim funkcijama ljudskih resursa;
- Usklađivanju podzakonskih akata kako bi se regulisalo izvođenje online obuka i elektronsko učenje.
- Unaprjeđenju akata u JLS, kojima bi se regulisala sva pitanja u vezi izvođenja obuka u svim JLS.
  - o Od posebnog interesa bilo bi uređivanje normativnih akata općinskih/gradskih vijeća (na primjer poslovnika o radu) kako bi se propisala obaveza vijećnika da pohađaju obuke i obaveza stručne službe općinskog/gradskog vijeća da pripremi plan obuka za vijećnike.

## 8. DODACI

### 8.1. Dodatak 1: Evaluacijski plan

<b>1. Naziv strateškog dokumenta</b>	<b>Strategija obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS Federacije BiH za period 2016.–2020. godina</b>
<b>2. Oznaka vrste evaluacije</b>	Evaluacija u toku
<b>3. Predmet i cilj evaluacije</b>	Opći ciljevi evaluacije su: <ul style="list-style-type: none"><li>• pružanje blagovremenih i relevantnih informacija nadležnim institucijama na svim nivoima vlasti u Federaciji prilikom određivanja razvojnih prioriteta i strateških pravaca;</li><li>• kontinuirano unaprjeđenje javnih politika korištenjem rezultata evaluacije strateških dokumenata;</li><li>• osiguranje transparentnosti i odgovornosti za korištenje javnih finansijskih sredstava.</li></ul>
<b>4. Pregled predviđenih evaluacijskih kriterija sa pitanjima, te planiranih metoda koje će se koristiti u postupku evaluacije</b>	Evaluacijski kriteriji sa pitanjima: <ol style="list-style-type: none"><li>1. RELEVANTNOST (USKLAĐENOST) odabranih ciljeva s utvrđenim problemima i javnim potrebama:<ul style="list-style-type: none"><li>• U kojoj mjeri su odabrani ciljevi relevantni odnosno usklađeni sa utvrđenim potrebama ciljnih skupina?</li></ul></li><li>2. UČINKOVITOST (EFEKTIVNOST) – obim ostvarivanja ciljeva strateških dokumenata kroz poređenje polaznih i ostvarenih vrijednosti indikatora:<ul style="list-style-type: none"><li>• U kojoj mjeri je postignuti napredak u ostvarivanju ciljeva strategije zadovoljavajući u odnosu na definirane očekivane rezultate?</li><li>• Ukoliko napredak k ostvarenju ciljeva nije zadovoljavajući, koji faktori na to utječu?</li></ul></li><li>3. DJELOTVORNOST (EFIKASNOST) - omjer planiranih i ostvarenih učinaka i predviđenih (korištenih) resursa radi postizanja optimalnog rezultata:<ul style="list-style-type: none"><li>• U kojoj mjeri su finansijska sredstva efikasno planirana i iskorištena za provedbu projekata i aktivnosti iz strategije?</li></ul></li><li>4. UTJECAJ – obim (pozitivnih i negativnih) promjena nakon realiziranih strateških mjera (predviđenih i nepredviđenih), te usklađenost učinaka s potrebama ciljnih grupa, uz osvrt na učinke i utjecaj na muškarce, žene i socijalno ugrožene grupe građana<ul style="list-style-type: none"><li>• Da li je razina realizacije strateških ciljeva zadovoljavajuća?</li></ul></li><li>5. ODRŽIVOST - trajnost pozitivnih promjena i učinaka:<ul style="list-style-type: none"><li>• U kojoj mjeri su pozitivne promjene i učinci strateških intervencija održivi?</li></ul></li></ol>

	<p>Evaluacija institucionalnih kapaciteta provedena je da bi se utvrdilo da li su institucionalni kapaciteti u institucijama za upravljanje sistemom obuke, provedbu i praćenje provedbe strategije, odgovarajući?</p> <p>Metode koje će se koristiti u postupku evaluacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregled dokumentacije</li> <li>• Intervjui s ključnim akterima (individualni i grupni)</li> <li>• Kvalitativne i kvantitativne analize podataka</li> </ul>
<p><b>5. Lista dostupnih i predviđenih izvora podataka za provođenje postupka evaluacije</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS Federacije BiH za period 2016.–2020. godina</li> <li>• Izveštaj o realiziranim aktivnostima – Strategija obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u JLS Federacije BiH 2016-2020</li> <li>• Izveštaj o evaluaciji postignuća u primjeni Strategije obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine 2011-2015. (MTS projekat, maj 2015. godine)</li> <li>• Izveštaj o analizi potreba za stručnim usavršavanjem u organima uprave u Federaciji BiH, 2019. godina</li> <li>• Pregled utrošenih sredstava za potrebe provođenja obuka za period od 2013- 2018 godina</li> <li>• Strategija za obuku i usavršavanje uposlenih u organima uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2016.–2020. godina</li> <li>• Izveštaj o evaluaciji Strategije obuke za zaposlene u organima uprave Federacije Bosne i Hercegovine 2016-2020 (30. mart 2020. godine)</li> <li>• Izveštaj o postignućima – Akcioni plan Strategije za obuku uposlenih u organima uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine 2016-2020</li> <li>• Informacije o provedenim aktivnostima u okviru Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine za 2016, 2017, 2018. i 2019. godinu</li> <li>• Izveštaj o evaluaciji Strategije za obuku i usavršavanje državnih službenika u Federaciji Bosne i Hercegovine 2011-2015</li> <li>• Analiza zakonodavno-pravnog okvira kojim se regulišu pitanja obuke zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine (MTS projekat, 2012.godina)</li> <li>• Odluka o osiguranju finansijske održivosti obuke za uposlenike i izabrane zvaničnike u jedinicama lokalne samouprave u FBiH („Službene novine FBiH", broj 50/14)</li> <li>• Uredba o planiranju, organizaciji i provedbi stručnog obrazovanja i usavršavanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine FBiH“, broj 74/12)</li> <li>• Rješenje o imenovanju članova Koordinacijskog tijela za obuku u okviru Sistema obuke za jedinice lokalne samouprave („Službene novine FBiH“, broj 24/15)</li> </ul>



<b>6. Vremenski okvir provođenja postupka evaluacije na osnovu izrađenog opisa posla</b>	<b>Aktivnost</b>	<b>Datumi/ Rokovi</b>
	Uvodni sastanak	11.06.2020.
	Pregled dokumentacije (od strane evaluatora)	08.-30. 06. 2020.
	Intervjui sa zainteresiranim stranama	19.06.-03.07. 2020.
	Analiza podataka; Pisanje nacrtu izvještaja	24.06.-06.07. 2020.
	Dostavljanje nacrtu evaluacijskog izvještaja	06.07.2020.
	Obrada komentara i priprema finalnog evaluacijskog izvještaja	10.07.2020.
<b>7. Indikativni budžet za provođenje postupka evaluacije (troškovi vanjskih evaluatora i eventualno troškovi osiguravanja dostupnosti određenih podataka)</b>	Izvor sredstava za angažman vanjskog evaluatora: GIZ	

*Format Evaluacijskog plana je preuzet iz Priloga broj 1. Uredbe o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji BiH, „Službene novine Federacije BiH“, broj: 74/19*

## 8.2. Dodatak 2: Raspored radnih sastanaka

<b>Radni sastanci za evaluaciju Strategije za obuku zaposlenika i izabраних zvaničnika u JLS FBiH 2016-2020</b>		
<b>Datum održavanja</b>	<b>Ciljna grupa</b>	<b>Struktura učesnika</b>
19.06.2020.godine, sa početkom u 9:00 sati	Članovi KTO	Ukupno 7 učesnika – predstavnici ADS-a, Federalnog ministarstvo pravde i JLS
19.06.2020.godine sa početkom u 11:00 sati	Kontakt osobe za obuku u JLS	Ukupno 7 učesnika – predstavnici ADS-a i JLS
22.06.2020.godine, sa početkom u 9:00 sati	Učesnici obuka i treneri ADS-a	Ukupno 5 učesnika – predstavnici JLS i treneri
22.06.2020.godine, sa početkom u 11:00 sati	Rukovodioci JLS i polaznici programa za rukovodeće državne službenike	Ukupno 11 učesnika – predstavnici ADS-a i rukovodeći državni službenici iz Federalnih institucija i JLS
02.07.2020.godine, sa početkom u 11:00 sati	Predstavnici Stručne službe SOGFBiH	Ukupno 2 učesnika – predstavnici Stručne službe SOGFBiH
02.07.2020.godine, sa početkom u 14:00 sati	Predstavnicа projekta “Jačanje uloge saveza opština i gradova u BiH” koji podržavaju Vlade Švedske i Švajcarske	Ukupno 1 učesnik – predstavnica Projekta
03.07.2020.godine, sa početkom u 09:00 sati	Trener SOGFBiH	Ukupno 1 učesnik – trener

8.3. Dodatak 3: Pregled održanih obuka za uposlenike u periodu 2016-2019 u okviru Sistema obuke za JLS (ADS)

Period	R.broj	Obuke /Događaji	Broj polaznika	% Državni službenici	% Namještenici
2016.	1	Primjena propisa o matičnim knjigama	134	43%	57%
	2	Vođenje matičnog registra	101	50%	50%
	3	FG oblast socijalne zaštite	14	100%	0%
	4	Poštivanje ljudskih prava u sistemu socijalne zaštite	112	27%	73%
	5	FG -Prostorno planiranje	16	100%	0%
	6	Prostorno planiranje	89	75%	25%
	7	Upravljanje poslovnim zonama u BiH	37	84%	16%
	8	Javne nabavke	90	88%	12%
	9	Emocionalna inteligencija i uspj. komunik.	74	69%	31%
	10	Fokus grupa stvarna prava	17	100%	0%
	11	Zakon o stvarnim pravima	39	100%	0%
	12	Sastanak sa KO za obuku-Ilidža	28	100%	0%
			<b>Ukupno 2016. godina</b>	<b>751</b>	<b>64%</b>
2017.	1	Javne nabavke - MTS-jednodnevna obuka	97	79%	21%
	2	Zakon o stvarnim pravima MTS-dvodnevna	178	84%	16%
	3	Zaštita ličnih podataka -MTS-jednodnevna obuka	128	75%	25%
	4	Inspekcijski nadzor za JLS-MTS-jednodnevna obuka	137	100%	0%
	5	Revizija finansijskih izvještaja i pravilnosti poslovanja-jednodnevna obuka	30	90%	10%
	6	Finansijsko upravljanje i kontrola za JLS- MTS-jednodnevna obuka	78	88%	12%
	7	GIS u jedinicama lokalne samouprave-MTS- dvodnevna obuka	114	93%	7%
	8	Matične knjige za JLS-jednodnevna obuka	153	49%	51%
	9	Studijska posjeta Bratislavi za 7 JLS-šestodnevni program	42	100%	0%

Period	R.broj	Obuke /Događaji	Broj polaznika	% Državni službenici	% Namještenici
	10	Forum u oblasti ULJR i službenički sistem u FBiH-MTS-jednodnevni događaj	15	80%	20%
	11	Fokus grupa-Inspekcijski nadzor za JLS	12	100%	0%
	12	Godišnja konferencija "Dobra obuka bolja uprava"	71	65%	35%
	13	Trezorsko poslovanje za JLS-Mentorstvo-RLO TUZLA	124	100%	0%
	14	Upravljanje razvojem organizacije- In-house obuka-Tešanj	14	100%	0%
	15	Finansijsko upravljanje i kontrola-In-house obuka-Tešanj	15	100%	0%
	16	Interpersonalna komunikacija-In-house obuka-Tešanj	15	100%	0%
	17	Prevenција korupcije i integritet u JLS- In-house obuka-Tešanj	21	100%	0%
2018.		<b>Ukupno 2017. godina</b>	<b>1223</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>
	1	Inspekcijski nadzor za JLS	132	98%	2%
	2	Zakon o stvarnim pravima za JLS	224	97%	3%
	3	Javne nabavke za JLS	80	85%	15%
	4	GIS u JLS	48	75%	25%
	5	Model uvođenja trezorskog poslovanja za JLS	51	67%	33%
	6	Zakon o eksproprijaciji za JLS	110	83%	17%
	7	Praktična primjena procesnih zakona u postupku vršenja inspekcijskog nadzora	38	100%	0%
	8	Interna-ekstrena revizija	58	83%	17%
	9	Zakon o matičnim knjigama i Zakon o državljanstvu	213	46%	54%
	10	Godišnja konferencija "Dobra obuka bolja uprava"	85	100%	0%
	11	Inhouse obuka - Trezorsko poslovanje za JLS-Tomislavgrad,Bužim i Živinice	88	51%	49%
	12	Inhouse obuka -Javne nabavke-Travnik	26	88%	12%
	13	Inhouse obuka -Zaštita ličnih podataka-Travnik	20	85%	15%

Period	R.broj	Obuke /Događaji	Broj polaznika	% Državni službenici	% Namještenici
	14	Inhouse obuka -Primjena Zakona o upravnom postupku u postupku rješavanja pitanja iz oblasti matičnih knjiga	35	26%	74%
	15	Inhouse obuka -Disciplinski postupak-Travnik	19	68%	32%
	16	Inhouse obuka -CAF-model za upravljanje kvalitetom, Živinice, Bihać, Gračanica	49	69%	31%
	17	Inhouse obuka -Inhouse Javne nabavke-Gradačac	74	46%	54%
	18	Inhouse obuka -Interna revizija-Tuzla	5	100%	0%
	19	Inhouse obuka -Finansijsko upravljanje i kontrola-Sanski Most	23	87%	13%
	20	Inhouse obuka -Upravljanje projektnim ciklusom- Grad Zenica	26	85%	15%
	21	Inhouse obuka -Upravljanje ljudskim resursima-Tešanj	12	100%	0%
		<b>Ukupno 2018.</b>	<b>1416</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>
<b>2019.</b>	1	Inspekcijski nadzor za JLS	135	98%	2%
	2	Koncesije u FBiH sa osvrtom na pitanja od značaja za JLS	23	91%	9%
	3	Upravljanje otpadom	49	82%	18%
	4	Zakon o stvarnim pravima, upravljanje općinskom imovinom	64	97%	3%
	5	Zakon o eksproprijaciji, raspolaganje nekretninama u općinskom vlasništvu	25	80%	20%
	6	Prostorno planiranje i bespravna gradnja	40	85%	15%
	7	Upravljanje rizicima od klizišta i izrada katastra klizišta	43	70%	30%
	8	Zakon o zaštiti ličnih podataka u BiH vs Zakon o slobodi pristupa informacijama u FBiH	85	84%	16%
	9	Zakon o zaštiti od požara i vatrogastvu	66	50%	50%
	10	Osnovna obuka-pisanje EU projekata	105	77%	23%

Period	R.broj	Obuke /Događaji	Broj polaznika	% Državni službenici	% Namještenici
	11	Konferencija "Dobra obuka-bolja uprava"	59	100%	0%
	12	Sastanak sa kontakt osobama za obuku	92	100%	0%
	13	CAF model za upravljanje kvalitetom-Inhouse Bihać	53	66%	34%
	14	Metodologija za izradu normativnih akata sa posebnim osvrtom na način pripreme i obrade materijala za sjednice GV, a sa aspekta propisa EU-Tuzla	22	100%	0%
	15	Upravljanje projektnim ciklusom-Inhouse Zenica	36	100%	0%
	16	Trezorsko poslovanje-InhouseTomislavgrad	18	61%	39%
	17	Kancelarijsko i arhivsko poslovanje-Inhouse Novi Grad	64	59%	41%
	18	Javne nabavke- Inhouse Grad Bihać	38	50%	50%
	20	Primjena Zakona o matičnim knjigama, Inhouse Zakona o ličnom imenu i Zakona o državljanstvu-11 JLS	195	44%	56%
	22	Finansijsko upravljanje i kontrola-Inhouse Bihać	52	96%	4%
	23	Vještine komunikacije-rad sa strankama- Inhouse Jablanica	19	47%	53%
	24	Praktična primjena procesnih zakona u vršenju inspeksijskog nadzora-Inhouse Bihać	17	88%	12%
	25	Obuka u oblasti urbanizma i imovinsko pravnih poslova-Inhouse Zavidovići	20	60%	40%
	26	TAIEX misija-Inhouse Živinice	99	100%	0%
	27	Konsenzus radionica u okviru CAF projekta-Inhouse Bihać	50	68%	32%
	28	Vještine komunikacije-rad sa strankama-Inhouse Travnik	16	75%	25%
	29	CAF radionica o prioritizaciji - Inhouse Živinice	12	83%	17%
	30	CAF radionica o prioritizaciji-Inhouse Gračanica	9	100%	0%

Period	R.broj	Obuke /Događaji	Broj polaznika	% Državni službenici	% Namještenici
	31	Upravljanje ljudskim potencijalima-Inhouse Sanski Most	26	100%	0%
	32	Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem FBIH-Inhouse Travnik	29	59%	41%
	33	Trezorsko poslovanje u JLS-Inhouse Ključ	23	43%	57%
		<b>Ukupno 2019.</b>	<b>1584</b>	<b>72%</b>	<b>28%</b>

8.4. Dodatak 4: Pregled održanih obuka za izabrane zvaničnike u periodu 2016-2019 u okviru Sistema obuke za JLS (SOGFBiH)

Period	R.broj	Obuke /Događaji	Ciljna grupa	Broj polaznika
2016.	1	„Komunikacija s javnostima (komunikacija s građanima i odnos s medijima)“ - 01.08.2016. Bosanski Petrovac	Izabrani zvaničnici – načelnici / gradonačelnici i vijećnici i uposlenici u JLS iz službi koje se bave odnosima sa javnošću.	50
	2	„Komunikacija s javnostima (komunikacija s građanima i odnos s medijima)“ - 02.08.2016. Tomislavgrad		
	3	„Komunikacija s javnostima (komunikacija s građanima i odnos s medijima)“ - 03.08.2016. Vitez		
	4	„Komunikacija s javnostima (komunikacija s građanima i odnos s medijima)“ - 04.08.2016. Tuzla		
	<b>Ukupno 2016. godina</b>			
2017.	1-18	Uvodna obuka „Šta vijećnici treba da znaju o lokalnoj samoupravi“ Realizirana na 18 lokacija	Vijećnici iz 26 JLS	300
<b>Ukupno 2017. godina</b>		<b>300</b>		
2018.	1-2	Akademija za lidere Na 2 lokacije	Izabrani zvaničnici - načelnici	36
	3-4	LOD metodologija i njena primjena Na 2 lokacije	Službenici	18
	5-15	Transparentnost finansiranja organizacija civilnog društva iz budžeta jedinica lokalne samouprave Na 11 lokacija	Izabrani zvaničnici - vijećnici	175
	16-24	Uključenje građana i organizacija civilnog društva u procese donošenja odluka na lokalnom nivou Na 9 lokacija	Izabrani zvaničnici - vijećnici	121
	25-39	Uloga općinskog vijeća u procesu sistemskog planiranja i upravljanja lokalnim razvojem u JLS	Izabrani zvaničnici - vijećnici	203



Period	R.broj	Obuke /Događaji	Ciljna grupa	Broj polaznika
		Na 15 lokacija		
	40	Finansijsko upravljanje i kontrola i uspostava interne revizije u općinama i gradovima Na 1 lokaciji	Službenici	26
	41	Održiva urbana mobilnost Na 1 lokaciji	Službenici	16
		<b>Ukupno 2018.</b>		<b>595</b>
<b>2019.</b>	1	Izgradnja kapaciteta za smanjenje rizika od katastrofa (DRR), 6.12.2018. Sarajevo, Hotel "Courtyard by Marriot" Na 1 lokaciji		20
	2	Promotivni događaj edukativnog karaktera „Efikasna organizacija i efektivno upravljanje vodnim uslugama - stanje i glavni izazovi u pružanju vodnih usluga na lokalnom nivou“, 13.02.2019. godine, Sarajevo – Tarčin, Forest Resort & Spa Sarajevo - MGallery by Sofitel Na 1 lokaciji	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine, Federalno ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva; Komisija za imovinska pitanja, prostorno uređenje, stambeno-komunalne djelatnosti i zaštitu životnog okoliša Saveza općina i gradova FBiH; Udruženje / Udruga poslodavaca komunalne privrede u Federaciji BiH; općine/gradovi; javna komunalna preduzeća; međunarodne i domaće institucije	47
	3-4	Razvoj kompetencija izabranih zvaničnika u jedinicama lokalne samouprave za usluge vodosnabdijevanja, odvodnje i prečišćavanja otpadnih voda, na 2 lokacije: - 19.06.2019. Tuzla, Hotel Mellain - 24.10.2019. Bihać, Hotel Emporium	Izabrani zvaničnici – načelnici / gradonačelnici i vijećnici, uposlenici u JLS iz službi nadležnih za komunalne poslove (vodni sektor) i uposlenici JKP iz oblasti vodosnabdijevanja, odvodnje i	40

Period	R.broj	Obuke /Događaji	Ciljna grupa	Broj polaznika
			prečišćavanja otpadnih voda.	
	5-7	Transparentnost finansiranja organizacija civilnog društva iz budžeta jedinica lokalne samouprave Na 3 lokacije	Izabrani zvaničnici – vijećnici i uposlenicima u jedinicama lokalne samouprave	60
	8-9	Upravljanje projektnim ciklusom, na 2 lokacije: - Općina Centar Sarajevo, Centar za kulturu i mlade 17. i 18.04.2019. godine - Općina Konjic, 21. i 22.11.2019.	Predstavnici organizacija civilnog društva sa područja općine Centar Sarajevo	30
	10-12	Uloga službenika za odnose sa javnošću (PR) u procesima upravljanja lokalnim razvojem, na 3 lokacije: - Banja Luka, 22.05., - Sarajevo, 19.06. i - Mostar, 9.07.2019.	Uposlenicima u partnerskim jedinicama lokalne samouprave u Projektu ILDP koji rade na poslovima odnosa sa javnostima	45
	13-16	Održiva urbana mobilnost Na 4 lokacije	Službenici iz JLS	45
		<b>Ukupno 2019.</b> <b>(zaključno sa 30.09.2019.)</b>		<b>287</b>